



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Asesoras académicas:

Dra. Zerpa, Damaris

Msc. Malavé, Elka

Elaborado por:

Br Benítez G, Mairé J C.I: 14.499.913

Br Córdova B, Cecilia D C.I: 15.550.278

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título
de Licenciado en Administración.**

Cumaná, Abril de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES
EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORAS:

Br Benitez G, Mairet J C.I:

14.499.913

Br Córdova B, Cecilia D C.I:

15.550.278

**ACTA DE APROBACIÓN DEL
JURADO**

Trabajo de especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los tres días del mes de abril de 2009

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

Profesora
Msc. Elka Malavé Ramos
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS.....	IV
LISTA DE CUADROS	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	5
1.1.1 Planteamiento del Problema.	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.1.3 Justificación de la Investigación.	14
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1 Nivel de Investigación.	15
1.2.2 Tipo de Investigación.....	16
1.2.3 Población y Muestra.	18
1.2.4 Técnicas de Obtención, Organización, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.	20
CAPÍTULO II. TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES	21
2.1 ORGANIZACIONES.....	21
2.2 TOMA DE DECISIONES.....	22
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES.....	25
2.4. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.	26
2.5 ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES.	30
2.6 TIPOS DE DECISIONES.	32

CAPÍTULO III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	34
3.1 PENSAMIENTO.....	34
3.1.1 Características del Pensamiento.....	36
3.1.2 El Lenguaje y el Pensamiento.....	37
3.1.3 Tipos de Pensamiento.	38
3.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	45
3.2.1 Importancia del Pensamiento Estratégico.....	49
3.2.2 Proceso del Pensamiento Estratégico.....	50
3.2.3 ¿Por qué es necesario un Proceso Estratégico?.....	51
3.2.4 Bases del Pensamiento Estratégico.....	54
3.2.5 Evaluación del Coeficiente de Pensamiento Estratégico.	56
3.3 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.	57
3.4 TENDENCIAS QUE ABORDA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.	76
3.4.1 Evolución del Pensamiento Estratégico y su Impacto en la Construcción de Ventajas Competitivas.....	104
 CAPÍTULO IV. TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.....	 115
4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO, LA INTUICIÓN Y LA EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	115
4.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA INFLUENCIA DE LA CREATIVIDAD Y LA DIVERGENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES..	124
4.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA IMPORTANCIA DE UN DIÁLOGO CREATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	136
4.4 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA IMPORTANCIA DE LA BÚSQUEDA DEL SIGNIFICADO DE LOS ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.	138

4.5 OPORTUNIDADES EMERGENTES QUE TIENEN LOS LÍDERES PARA ORIENTAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO HACIA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	147
4.6 ACCIONES INTENCIONALES Y REFLEXIVAS QUE DEBEN ORIENTAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO HACIA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	162
BIBLIOGRAFÍA	171
HOJA DE METADATOS	177

DEDICATORIA

A Dios y a la **Virgen del Valle**, por ayudarme al logro de mí meta.

A mi madre Zoraida Gutiérrez, que ha sabido darme ánimo cuando lo he necesitado; sin tu ayuda y apoyo nunca hubiese podido alcanzar nuestro más anhelado sueño. (Mami lo logramos!) Te amo.

A mi Tía Rosa Gutiérrez por ser como una segunda madre para mí, por inculcarme desde pequeña de manera abnegada que la moral, el estudio, el respeto, la honestidad, y la perseverancia son valores que se practican en el transcurso de la vida y que sin ellos no somos nadie. Eres un ejemplo de comprensión y ayuda desinteresada. Eres todo para mí, te amo.

A mi tía Aracelis, por darme todo su cariño y en la que he sentido un gran apoyo incondicional para obtener mis triunfos, y por ser un ejemplo a seguir. “Un Beso”.

A mi hermano Elvys, por todo su apoyo incondicional y que esto te sirva de ejemplo y dedicación en tus estudios y plenitud profesional. Te adoro.

A mis primos Henry, Marlenis y Alexander, por ser como mis hermanos mayores y mis pilares fundamentales, por apoyarme en todo lo que realizo, por las palabras de apoyo y empuje, gracias sin ustedes el camino se me hubiese hecho más difícil. Éste mí triunfo también es de ustedes. (Su Bebé).

A todos mis familiares, Jesús Rafael, Jesús Alexis, Miguel, Telecia, Neusiris y Richard por ser de una u otra manera una fuente de apoyo necesaria en toda familia.

A mi novio Eulises, ejemplo de ternura y paciencia por ser mi compañero fiel y por apoyarme en los momentos de debilidad de mi carrera. “Sigamos cosechando éxitos juntos”.

A mis primas Maryelis, Rossana, Onexys y Tiosca, que esta meta les sirva de ejemplo en el transcurso de sus estudios y sigan el camino del bien y la constancia, es la única forma de conseguir las cosas y llegar al final.

A mis sobrinos Danielha, Aleanna, Aleanny, Angélica, Enrique y Michael para que esto les sirva de ejemplo y dedicación en sus estudios. “Que Dios los Bendiga”.

A mis amigos, Anny, Riceida, Angela, Deyruska, Vikmary, Yoli, Ballita, Cheo, Claudio, Juan, Luis, Ronald, Alberto, gracias por llenar ese vacío cuando más lo necesite.

A mis compañeros y amigos de la UDO, Lili, Yaraly, Sulimary, Francelis, Graniebys, Carmen, Rosmar, Cecilia, Julissa, Vanessa, Rodolfo, Matías, Héctor, Wuarke y Reinaldo, para que esto les sirva de empuje para la culminación de sus carreras.

Mi mayor esfuerzo para ustedes..!

Mairet Benítez.

DEDICATORIA

A mis padres Cecilia Blanca y Carlos Córdova quienes han sido mi guía hasta ahora, gracias por haberme inculcado valores que me han servido mucho a superar cada obstáculos y me han servido mucho para hacer de mi una persona fuerte y capaz de salir adelante a ustedes mil gracias los quiero mucho.

A mis hermanos Carlos y Edith; a ti hermano por ser un ejemplo de constancia y dedicación siempre en mi vida y por poder contar siempre con tu apoyo a pesar de nuestras diferencias te quiero mucho.

A ti hermanita de todo corazón gracias por tu apoyo y por tus regaños siempre me sirvieron de mucho éxito en tu vida.

A todos aquellas personas que me han servido de guía en la vida.

Cecilia Córdova B.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por guiar mis pasos para obtener el logro deseado.

A mi familia, especialmente a **Zoraida y Rosa Gutiérrez** por todo su apoyo y ayuda incondicional y ayudarme a obtener nuestro mayor triunfo.

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional responsable.

Muy especialmente a mis asesoras, **Dra. Damaris Zerpa y Ms. Elka Malavé**, por su valiosa colaboración, paciencia, dedicación y experiencia que me brindaron en todo momento sus orientaciones constructivas, sugerencias y sobre todo por su ayuda espontánea y desinteresada, para el feliz término de esta importante etapa de mi vida estudiantil.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre por brindarme sus conocimientos durante el desarrollo de la carrera.

A mis familiares, amigos y personas que siempre estuvieron a mi lado en los momentos buenos y malos ofreciéndome su apoyo incondicional.

A la familia Hernández en especial a Jhonny, por su cariño, apoyo y sobre todo por su ayuda espontánea y desinteresada.

A mis compañeros de curso especial de grado, a los cuales aprendí a querer en tan poco tiempo; en especial a Cecilia mi compañera de tesis.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este proyecto y a la culminación de mi carrera.

A todos muchas gracias...

Mairet Benítez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme las oportunidades necesarias para alcanzar las metas que deseo, así como las fuerzas y la confianza que para ello he requerido.

A mi amiga y compañera de trabajo por ser siempre una persona llena de risas aun en los momentos mas difíciles, por el apoyo que me distes, y por poder lograr juntas esta meta tan importante y que de ahora en adelante va a ser punto de partida para las dos cuídate mucho.

A mis amigos: Marcos, Yulimar, Cecilia, Julissa por ofrecer una cantidad valiosa de risas y experiencias entre amigos, inolvidables.

A los profesores, Luisa Mago, Emilio Tineo, Carmen Rosa Silva y a todos aquellos con los que tuve el placer de compartir en clase y fuera del aula; sus enseñanzas contribuyeron en gran medida a querer más mi profesión.

Muy especialmente a la **profesora Damaris Zerpa** gracias por hacer de esta experiencia una de las mejores en mi vida, por su apoyo y su dedicación y por ser un ejemplo a seguir y digno de admirar, para usted mis mejores deseos y que siga cosechando éxitos en su vida.

A la **profesora Elka Malavé** por su paciencia y su dedicación.

A mi familia que siempre ha confiado en mi y ahora si puedo decir lo logre. Con esfuerzo y dedicación todos podemos alcanzar nuestras metas.

A la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente por brindar su planta profesoral así como su infraestructura que permitió mi formación profesional.

A mi novio que a pesar de no poder estar todos los días a mi lado, siempre me distes tu apoyo. Gracias por ser ese hombre, lleno de grandes sentimientos que me acompaña cada segundo de mi vida. Nuevamente gracias por tu amor, comprensión y la paciencia que me has tenido todo este tiempo. Este triunfo también es tuyo. **TE QUIERO.**

Y a todas las demás personas que conocí y con las que compartí en estos años de estudiante que fueron unos de los mejores de mi vida.

A todos, de corazón, mil gracias...

Cecilia Córdova B.

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1: FLUJO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO.....	53
CUADRO N° 2: ESCUELAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN RECURSOS.	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR MATUS.	78
FIGURA N° 2. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR MORRISEY.	85
FIGURA N° 3. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR LEIDTKA	86
FIGURA N° 4. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR HERACLEOUS.	88
FIGURA N° 5. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR OHMAE KENICHI.	90
FIGURA N° 6. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR CFAR.	95
FIGURA N° 7. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR CREPA.	96
FIGURA N° 8. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR SKAT–RORDAM.	97
FIGURA N° 9. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR RICO.	98
FIGURA N° 10. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO POR VIJAY GOVINDARAJAN.	99
FIGURA N° 11. RED DE VALOR.	109
FIGURA N° 12. MODELO DEL CICLO DE LA VENTAJA COMPARATIVA.	110



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES**

Autoras: Benítez G, Mairé J
Córdova B, Cecilia D
Asesoras: Dra. Zerpa, Damaris
Msc. Malavé, Elka

RESUMEN.

El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con interacción de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, con características particulares que lo diferencian de otros procesos. Los mecanismos que generan esas actividades mentales están muy lejos de ser comprendidos pero, aún así existen una variedad de pensamientos que tienen una actividad distintiva uno del otro. En el mundo empresarial de hoy en día de rápidos ritmos y cambios se necesitan de poderosas habilidades para tomar decisiones con rapidez, y más importantes con eficacia para alcanzar el éxito, por eso el pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Ello llevó a pensar en esta investigación documental a nivel descriptivo, cuyo objetivo es analizar las tendencias del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones, encontrando que el propósito fundamental del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlo para un probable mañana único, y para ser efectivo éste depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la organización, que se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan los resultados de cualquier análisis sistemático.

Palabras o frases claves: pensamiento estratégico, toma de decisiones, organizaciones.

INTRODUCCIÓN

El Sr. Ohmae (conocido en muchas partes del mundo como Mr. Strategy) afirma que el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamiento creativo e intuitivo más que racional. Sin embargo, los estrategas no rechazan el análisis. En realidad, trabajan permanentemente haciendo análisis, pero lo usan sólo para estimular el proceso creativo, para probar las ideas que surgen, para averiguar las consecuencias estratégicas o para no fallar en la ejecución de ideas "locas" que tienen grandes posibilidades y que, de otro modo, nunca se habrían puesto en práctica. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico. El pensador estratégico se enfrenta a problemas, tendencias o situaciones que parecen constituir un todo armonioso, intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa.

El pensamiento estratégico es un proceso individual que depende en alto grado de la intuición y de la aplicación de un buen juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras de la empresa, donde el gerente asume los riesgos que representa todo proceso de toma de decisiones a pesar de no tener todas las alternativas evaluadas, situación esta que se repite muy a menudo debido a lo violento de los cambios y expectativas de los clientes. Por tal motivo las estrategias deben ser revisadas eventualmente, observar si los objetivos se alcanzan en el tiempo previsto o se tendrán que tomar acciones que los reorienten. En tal sentido, la estrategia consiste en hacer cosas distintas, pero sumamente convenientes, la idea central es no ser distinta, porque debe ser diferente, sino porque resulta conveniente y contributiva, la estrategia significa estar corriendo otra carrera con otra meta en la que una empresa elige distinguirse, porque en verdad resulta beneficiosa.

La estrategia sigue un plan de juego para obtener el resultado único que la

organización desea lograr, ésta implica desarrollar un sistema de actividades diseñado a medida para tomar un conjunto de decisiones coherentes interna y externamente. Difícilmente, la decisión estratégica involucra una sola decisión importante, sino que se conforma a través de un conjunto amplio de decisiones necesariamente coherentes, que se complementan entre sí, de allí su valor sinérgico.

Según Mintzberg (1993:5), la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. La estrategia se basa en el pensamiento estratégico, en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y se incorpore a la acción lógica.

Ivancevich (Zerpa, 2006:37) indica que Chandler define el pensamiento estratégico como: “la determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de recursos necesarios para la consecución de metas y objetivos”. Es la guía para establecer un conjunto de acciones dentro de los cuales se ve enmarcado el proceso de toma de decisiones gerenciales, adaptándose éste a los cambios que se presenten dentro del ambiente y la sociedad.

En relación con lo antes expuesto, es posible decir que el pensamiento estratégico es una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y que el gerente deberá estar en correspondencia con los cambios del entorno organizacional para su éxito. Tales consideraciones, condujeron a realizar este trabajo investigativo, cuyo objetivo principal consiste en analizar las tendencias del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones.

Ahora bien, el trabajo de investigación desarrollado está organizado en cuatro capítulos, cuyos contenidos son:

El primer capítulo: Generalidades del problema de investigación, el cual incluye el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y marco metodológico.

El segundo capítulo: La toma de decisiones en las organizaciones; el cual incluye las organizaciones, toma de decisiones, características de la toma de decisiones, proceso de toma de decisiones, elementos de la toma de decisiones y los tipos de decisiones.

El tercer capítulo: Pensamiento estratégico. incluye; el pensamiento, características del pensamiento, el lenguaje y el pensamiento, tipos de pensamiento, pensamiento estratégico, importancia del pensamiento estratégico, proceso del pensamiento estratégico, ¿por qué es necesario un proceso estratégico?, las bases del pensamiento estratégico, evaluación del coeficiente del pensamiento estratégico, las distintas escuelas del pensamiento estratégico, las tendencias del pensamiento estratégico y por último la evolución del pensamiento estratégico y su impacto en la construcción de ventajas competitivas.

El cuarto capítulo: Tendencias del pensamiento estratégico y su relación en la toma de decisiones en la organización: incluye; pensamiento estratégico y la influencia del conocimiento, la intuición y la experiencia en la toma de decisiones en la organización; pensamiento estratégico y la influencia de la creatividad y la divergencia en la toma de decisiones en la organización; pensamiento estratégico y la importancia de un diálogo creativo para la toma de decisiones en la organización; pensamiento estratégico y la importancia de la búsqueda del significado de los elementos internos y externos a la organización para la toma de decisiones en la organización; oportunidades emergentes que tienen los líderes para orientar el pensamiento estratégico hacia la toma de decisiones en la organización y acciones intencionales y reflexivas que deben orientar el pensamiento estratégico hacia la toma

de decisiones en la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones surgidas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación.

Para Arias (2006:37) el problema de investigación es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema. En la definición del problema de estudio es fundamental identificar claramente la pregunta que se quiere responder o el problema concreto a cuyo entendimiento se contribuirá con la investigación. Por lo tanto, hacer una descripción clara, precisa y completa de la naturaleza y magnitud del problema, justifica la necesidad de investigar y el aporte al conocimiento global. De allí que, el presente capítulo contiene el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema.

Una vez que se ha concebido la idea de investigación, se profundiza en el tema en cuestión; ya que, se encuentra en condiciones de plantear el problema de investigación (Sampieri y otros 2006). El planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder (Arias, 2006). Por tanto, a continuación se presentan las dimensiones que permiten definir el problema de investigación.

El pensamiento es la actividad y creación de la mente; dicese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto (<http://es.wikipedia.org/>

wiki/Pensamiento_(mente). Este término es comúnmente utilizado para definir todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean estos abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc.

El proceso de pensamiento es un medio de planificar una acción y de superar los obstáculos entre lo que hay y lo que se proyecta, para lo que se debe aplicar una estrategia que se adapte a los objetivos planificados, la cual según Strickland (2009), es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en el primer lugar de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr el buen desempeño de la organización y según Wheeler (2001), son similares a los planos que se usan para construir una casa, proporcionan una imagen general de la forma en que todos alcanzan la meta que se anticipa, son a largo plazo y muy difíciles de modificarlos. En fin, la estrategia puede definirse como un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia, requiere pensar, pensar mucho, lo que llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades, es un proceso colaborativo y compartido con el equipo involucrado.

La estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implantar los directivos para la administración exitosa de la organización; es el elemento esencial de la gestión y puede ser interpretada de dos puntos de vista diferentes, primero como un conjunto de “intenciones”, a menudo expresada en forma de un plan estratégico que se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas, objetivos, programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto. El segundo modo de ver la estrategia es más “conductista”, considerándola como una pauta de asignación de recursos donde

quedan claro dos puntos: uno se refiere a que toda empresa tiene una estrategia implícita y el otro, a las oportunidades que su gerencia aprovecha como también aquellas de las que tiende a prescindir (CEPAL/CLADES, 2009).

La percepción que la mayoría de las personas tienen hoy sobre el mundo, obliga a encontrar más de una manera de sobresalir en el competitivo arte de los negocios, valiéndose de estrategias conocidas y otras muy creativas, adaptadas a las circunstancias particulares de las organizaciones y empresas, que luchan por alcanzar un posicionamiento privilegiado entre sus clientes y competencias, haciendo planes estratégicos a mediano y largo plazo que le permita monitorear permanentemente si van en el mismo sentido y dirección que les indican su misión y visión organizacional y para lograr éstos, se requiere de la alta gerencia un pensamiento estratégico, que permite mantener en perspectiva el avance satisfactorio de la organización.

En este sentido, el pensamiento estratégico del gerente, es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, que según Stoner y Wankel (1996:257) “es donde se identifica y eligen los cursos de acción para atacar un problema y aprovechar oportunidades, basándose, en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras”. De igual forma, Ohmae (1988) señala que la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer un control en el destino de la organización. El proceso gerencial de toma de decisiones difiere fundamentalmente del proceso probabilístico de las matemáticas puras, no deja de ser cierto que tales decisiones implican un juicio sobre elementos desconocidos, ya que, el tiempo y el dinero disponible para realizar el análisis siempre son limitados, pero el juicio mismo puede respaldarse por medio de deducciones lógicas. Logrando así un alto desempeño entre sus colaboradores, quienes observando las áreas estratégicas críticas, realizan una serie de análisis que pueden llevar a la reestructuración de los objetivos a largo y mediano plazo obligando a emprender nuevos planes de acción estratégicamente fundamentados en los resultados óptimos de acuerdo a los

indicadores claves de rendimiento y mejores prácticas (<http://es.shvoong.com/social-sciences/1646030-pensamiento-estrat%C3%A9gico/>).

Ahora bien, se puede decir; que el pensamiento estratégico es un proceso individual que depende en alto grado de la intuición y de la aplicación de un buen juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras de la empresa, donde el gerente asume los riesgos que representa todo proceso de toma de decisiones a pesar de no tener todas las alternativas evaluadas, la cual es una situación que se repite muy a menudo, debido a lo violento de los cambios constantes y expectativa de los clientes; ello sugiere que se analicen las diferentes escuelas del pensamiento estratégico tales como:

- Escuela conceptualista: como un proceso creativo.
- Escuela planificadora: como un proceso formal y estructurado.
- Escuela posicionista: como un proceso analítico racionalista.
- Escuela emprendedora: como un proceso visionario.
- Escuela cognitiva: como un proceso mental.
- Escuela asimiladora: como un proceso emergente.
- Escuela de poder: como un proceso de negociación.
- Escuela cultural: como un proceso colectivo.
- Escuela ambiental: como un proceso reactivo adaptativo a los cambios del entorno.
- Escuela configuradora: como un proceso de transformación.

Las tendencias, entendidas como el patrón de comportamiento de los clientes de un entorno particular durante un periodo (<http://es.wikipedia.org/wiki/Tendencia>),

son abordadas por distintas escuelas sobre el pensamiento estratégico van desde un análisis conceptual hasta un análisis ideológico, con diferentes enfoques y planos de análisis acorde a los cambios que se operan en el entorno. En este sentido, cada investigador le da su toque particular al pensamiento estratégico, ya que, dependerá de la noción que tengan los directivos de la organización sobre el pensamiento estratégico para establecer su análisis o toma de decisión en función de cómo lo visualiza aplicado a la realidad (<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0120/1dd54f8f.dir/doc.pdf>).

Las tendencias permitirán mejorar, cambiar, adaptar, flexibilizar y orientar la organización en función de su entorno, donde cada autor le da su toque particular al pensamiento estratégico, tal como García y Daza (2009), lo describen:

- Carlos Matus (1993): Este autor fue el creador de la planificación estratégica situacional y afirma que el pensamiento conservador quiere que todo quede como está. El pensamiento estratégico, por el contrario, propicia acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones. Este proceso parte de una situación actual, donde se diagnostica y se llega al establecimiento de la visión, misión, valores, metas, entre otros. Para luego, del establecimiento de los objetivos y el análisis estratégico, conducir a la formulación del plan y acciones a seguir, diseñando para este, la viabilidad del mismo a través del diseño de escenarios pesimista y optimista.
- Morrissey George (1996): Plantea que el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo conduce a la posición y la planeación táctica al rendimiento. Así mismo, afirma que es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudarlo a explotar los desafíos futuros, e incorpora valores, misión, visión y estrategia.

- Leidtka (1998): Define pensamiento estratégico como estar siempre en la búsqueda de oportunidades emergentes, ambos en servicio del intento estratégico actual o en la reconstrucción de otro más apropiado.
- Heracleous (1998): Para este autor, el pensamiento estratégico está en el ámbito de lo creativo y divergente, mientras, la planificación estratégica se encuentra en el ámbito de lo analítico convergente. En otras palabras, las nuevas reglas visualizadas por el pensamiento estratégico se operacionalizan a través de la planificación estratégica. El secreto está en mantener el dinamismo entre ambas a través de la sinergia estratégica.
- Kenichi Ohmae (1998): Para este autor, el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas mostrados “al sentido común como un todo integrado”. El punto crucial de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura, así también, a reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado.
- Miklos y Tello (2000): El pensamiento estratégico de acuerdo a estos autores, tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables. De igual forma, refieren que este estilo de pensamiento es utilizado como un proceso de razonamiento aplicado a sistemas y problemas complejos para el logro de una meta u objetivo y suele reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de una iniciativa para ser exitosa, a través de un conjunto ordenado de procedimientos de análisis y aprendizaje.

- CFAR [Center For Applied Research] (2001): Según esta organización, el pensamiento estratégico se focaliza en hallar y desarrollar oportunidades únicas de creación de valor mediante un dialogo creativo entre todas aquellas personas que pueden cambiar el sentido de dirección de la empresa. CFAR (Lawrence, 1999) las estrategias derivadas del diálogo creativo ejecutivo debe estar totalmente alineadas, orientadas al logro de los objetivos, basadas en tendencias soportadas en inteligencia de negocio, compartidas por todos, fáciles de operacionalizar y sobre todo adaptables y dinámicas.
- CREPA [Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée] (2001): Este centro define pensamiento estratégico como un proceso cognitivo individual o colectivo dirigidos hacia tópicos estratégicos y a buscar oportunidades derivadas del seguimiento al entorno y la organización como factor u organismo liderizante de las estrategias emergentes basándose en tres contextos: el contexto psicológico individual, el contexto estratégico y el contexto organizacional. Para CREPA (Torset, 2001) este modelo busca el logro de la visión (deseos) a través de la operacionalización de los conocimientos basado en capacidades.
- Skat–Rordam (2003): Este modelo es considerado la tendencia de punta en materia de pensamiento estratégico, puesto que el autor incluye y resume el aprendizaje ganado por líderes empresariales modernos, en donde se comparan y concatenan las fortalezas del razonamiento occidental con razonamiento oriental, todo basado en el pensar, actuar y aprender sinérgicamente.
- Rico (2005): Para este autor, el pensamiento estratégico es comprender cómo el cerebro humano es la herramienta utilizada en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. El autor recomienda aprovechar el desequilibrio del entorno para propiciar posturas estratégicas para el cambio radical del negocio.

- Vijay Govindarajan (2005): Este autor, visualiza la planificación estratégica en tres etapas, las cuales denomina “cajas”. La primera caja está relacionada con gerenciar el presente, la segunda caja implica selectivamente abandonar el pasado “desaprender” y, por último, la tercera caja en donde a través del aprovechamiento de las innovaciones disruptivas, así como el rediseño de procesos y competencias se materializa el valor adicional.

En referencia a lo antes mencionado, es preciso señalar que el pensamiento estratégico es una herramienta necesaria para la toma de decisiones en las organizaciones; ya que su aplicación nos da los lineamientos dentro de los cuales se debe tomar una decisión. Asimismo, para alcanzar las metas de la organización se requiere contestar algunas preguntas, entre las que se encuentran: ¿dónde estaba ayer? ¿dónde estoy hoy? ¿dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?; ya que el propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único (Krell, 2009), motivo por el cual es necesario indagar sobre las tendencias en torno al pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en la organización. Lo anterior permite plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las tendencias del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones? Asimismo, surgen otras interrogantes, a saber:

- ¿Cómo influye el conocimiento, la intuición y la experiencia en la toma de decisiones en las organizaciones?
- ¿Cómo influye la creatividad y la divergencia en la toma de decisiones en las organizaciones?

- ¿Cuál es la importancia de un diálogo creativo para la toma de decisiones en las organizaciones?
-
- ¿Cuál es la importancia de la búsqueda del significado de los elementos internos y externos a la organización para la toma de decisiones en las organizaciones?
- ¿Qué oportunidades emergentes tienen los líderes para orientar el pensamiento estratégico hacia la toma de decisiones en las organizaciones?
-
- ¿Qué acciones intencionales y reflexivas deben orientar el pensamiento estratégico hacia la toma de decisiones en las organizaciones?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General:

Analizar las tendencias del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones.

1.1.2.2 Objetivos Específicos:

- Indagar sobre la influencia del conocimiento, la intuición y la experiencia en la toma de decisiones en las organizaciones.
- Indagar sobre la influencia de la creatividad y la divergencia en la toma de decisiones en las organizaciones.

- Identificar la importancia de un diálogo creativo para la toma de decisiones en las organizaciones.
- Identificar la importancia de la búsqueda del significado de los elementos internos y externos a la organización para la toma de decisiones en las organizaciones.
- Indagar sobre las oportunidades emergentes tienen los líderes para orientar el pensamiento estratégico hacia la toma de decisiones en las organizaciones.
- Establecer las acciones intencionales y reflexivas que deben orientar el pensamiento estratégico hacia la toma de decisiones en las organizaciones.

1.1.3 Justificación de la Investigación.

Para Páez (Zerpa, 2006:37) el pensamiento estratégico es una disposición organizacional en todas sus instancias para la invención de nuevas estrategias. Este supera el problema de la planificación estratégica tradicional que permite determinar con certeza el punto crítico de la situación problema que se presenta y facilita el descubrimiento de una solución a un problema dado.

Por tal razón, se realizó una investigación que aportará información sobre la forma de pensar y actuar del gerente en una organización y que pudiera repercutir en el alcance del éxito; por la importancia de ello en la toma de decisiones en las organizaciones.

Otra razón por la cual se realizó dicha investigación es para aportar conocimientos en el área de Administración, lo cual podrá servir también, como punto de partida para investigaciones futuras, debido a que las organizaciones se

encuentran en un ambiente donde ocurren cambios violentos y los gerentes deben estar preparados para adaptarse a los mismos.

1.2 Metodología de la Investigación.

Según Arias (2006), es el cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado. La metodología de un trabajo investigativo es la parte que pone de manifiesto las orientaciones de cómo se efectúa dicho trabajo. En éste se muestra en forma organizada, clara y precisa, cómo se alcanzó cada uno de los objetivos específicos propuestos. La metodología ha de reflejar la estructura lógica y el rigor científico del proceso de investigación, desde la elección de un enfoque metodológico específico hasta la forma cómo se va a analizar, interpretar y presentar la información. En ese sentido, en este capítulo se detallan los procedimientos, técnicas metodológicas, actividades y demás estrategias metodológicas utilizadas en la realización de esta investigación.

1.2.1 Nivel de Investigación.

En esta sección se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con que se realizará el estudio. En este sentido, la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es remendable justificar el nivel recomendado. Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables (Sampieri y otros, 2006).

El método descriptivo consiste en mencionar las particularidades de un acontecimiento determinado, haciéndolo de forma veraz y planificada, es decir, caracterizar un hecho, fenómeno o situación concreta, señalando sus cualidades y

diferencias. En las investigaciones de tipo descriptivo, la preocupación primordial radica en exponer algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto su estructura o comportamiento.

En la perspectiva que se adoptó en la presente investigación, basada en los objetivos, tanto general como específicos antes planteados, el desarrollo de la misma se circunscribió en un tipo de estudio de nivel descriptivo, al considerar que en él se propone la identificación de los diferentes elementos, características y aspectos definitorios de la situación referida en el planteamiento del problema.

1.2.2 Tipo de Investigación.

Según Arias (2006:26) el diseño de investigación se define como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Asimismo, indica que éstos son los siguientes:

- La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- La investigación experimental: es un proceso que consiste en someter un objeto o grupos de individuos a determinada condición, estímulo (variable

independiente), para observar los efectos o reacción que se producen (variable dependiente).

De acuerdo a lo anterior, la investigación realizada es de tipo documental, porque los datos provienen de fuentes documentales, producidas por otros investigadores. La amplia gama de conocimientos que se obtenga permitirá abarcar de una manera general el desarrollo de la investigación.

1.2.3 Población y Muestra.

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, ésta queda limitada por el problema y los objetivos de estudio (Arias, 2006).

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Al mismo tiempo, Sellitztal (Sampieri y otros, 2006) señala que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo para evitar errores se debe establecer una adecuada delimitación del universo o población en base a los criterios de cada investigador, lo importante es establecerlos de una manera muy específica.

Del mismo modo, la muestra es en esencia, un subgrupo de la población; que indica un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población, (Sampieri y otros, 2006). Este punto se omite en:

- I
Investigaciones documentales monográficas, debido a que el universo equivale al tema de estudio.
- E
Estudio de caso único, los cuales se concentran en uno o pocos elementos que se asumen, no como un conjunto sino como una sola unidad.

Por tal razón, para el desarrollo de ésta investigación de tipo documental, se están considerando la totalidad de las organizaciones.

1.2.4 Técnicas de Obtención, Organización, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia. De las técnicas utilizadas, frecuentemente se encuentran la observación y su variante, la encuesta y la entrevista. En el caso de esta investigación documental se utilizó el análisis de contenido, el análisis ideológico, entre otros.

CAPÍTULO II

TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Organizaciones.

Es conveniente aclarar que el término organización tiene dos acepciones diferentes: la primera según su propiedad intrínseca, como unidad o entidad social; y la segunda como función administrativa y parte del proceso administrativo. Según Chiavenato (2001:201), de acuerdo a su propiedad intrínseca, se define como: “una unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En ese sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados” y como función administrativa “estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”.

Para Stoner y Wankel, (1996:345) la organización es un patrón de relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para la toma de decisiones. Asimismo, Villegas, (1991:36) afirma que toda organización tiene la responsabilidad de conocer, con suficiente objetividad, las características generales del medio en qué se desenvuelve, así como las cosas que deben hacerse para asegurar el logro de sus objetivos, y aquellas que sólo pueden hacerse dependiendo de los recursos y facilidades de que se dispone.

Por lo tanto, es necesario que la organización conozca el entorno cambiante que los rodea para que no surjan factores o imprevistos que perjudiquen el desarrollo normal de las funciones administrativas; y si ocurren problemas es necesario

solventarlos con los medios con que se cuente, para así tener una organización exitosa.

Además de lo anterior, es pertinente aclarar que cada empresa tiene su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquía de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en subtareas que serán realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las subtareas para cumplir la tarea global. El problema fundamental para la organización de la acción empresarial es lograr coherencia entre todas estas áreas de decisión, unidas a través de un proceso integral de toma de decisiones y no por el acto simple de elección entre alternativa.

2.2 Toma de Decisiones.

Para Stoner y Freeman (1994) la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes. Para Koontz y Weihrich (1998) es la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planeación.

Chiavenato (2001) por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el

motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

La Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "toma de decisión". Entre estas acciones a cumplir tenemos:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización. Entre estas:

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales y se

mencionan a continuación:

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes. Entre estos se encuentran:

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

Pero, prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre; sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. Por una parte, en una situación donde exista certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto. Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, por ejemplo una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en las mismas.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

- Bases no cuantitativas: Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, si no también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. Las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas.
- Bases cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones.

2.3 Características de la Toma de Decisiones.

Según Vázquez (2009), todo proceso decisorio abarca desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica, por lo que se deben analizar alternativas viables a fin de evitar consecuencias negativas a las empresas. Por tal razón, se deben tener en cuenta una serie de características elementales para tomar decisiones adecuadas y eficaces, entre ellas se encuentran:

- Efectos futuros. Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con las decisiones afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto. Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad. Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- Periodicidad. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

2.4. Proceso de Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles, la mejor y más conveniente alternativa para así ayudar a la empresa a

obtener mejores resultados derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Además es un medio eficaz para solucionar conflictos que generalmente se hacen presente por divergencia de opiniones, y asimismo se considera de suma importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia. La toma de decisiones, no se considera un proceso aislado, al mismo tiempo que los gerentes toman sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones que pueden repercutir en la organización, ya sea en la misma, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, razón por la cual se hace necesario que las empresas estudien el entorno donde se desenvuelven, tomando en cuenta las diferentes variables que pudieran incidir en ellas. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Ahora bien, el proceso de toma de decisiones según Chiavenato (2002), es un proceso complejo que depende de las características personales del agente que decide, de la situación involucrada y de la manera como se percibe la situación y se desarrolla en seis (6) pasos:

- Identificar la situación: este es el primer paso de investigación donde se procura elaborar un mapa e identificar la situación, el problema o la oportunidad. Presenta tres aspectos: definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión. El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema; es decir, algo que tiene que ser cambiado en la situación actual o hay posibilidades de ser mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.
- Definición de la situación: la confusión sobre la definición de la situación o del problema reside en parte en los eventos o asuntos que atraen la situación de la

administración y que pueden ser síntomas de otras dificultades mayores. La definición de la situación desde el punto de vista de los objetivos organizacionales puede ayudar a evitar la confusión de síntomas con problemas.

- Diagnóstico de las causas: ¿cuáles son los cambios internos o externos que provocaron la situación o el problema?, ¿cuáles son las personas involucradas? ¿cuáles son las acciones que contribuyeron a provocar el problema?
- Identificación de los objetivos de la decisión: después de definir la situación y circunscribir las causas, el siguiente paso es decidir lo que constituirá una solución adecuada. Sin embargo, se pueden utilizar muchos objetivos ambiguos:
 - El problema inmediato puede ser un indicador de futuras dificultades que el administrador esté en condiciones de prevenir, o puede ofrecer oportunidad para mejorar, y no solo para restaurar, el desempeño de la organización.
 - Obtener información sobre la situación: este segundo paso es la búsqueda de información sobre la situación, problema u oportunidad. El administrador escucha a las personas, pide informes, observa personalmente, lee sobre el asunto, verifica antecedentes y hechos pasados. El inventario de datos e información es fundamental para reducir la incertidumbre de la situación o del problema.
 - Generar soluciones o cursos alternativos de acción: es el paso para desarrollar alternativas de solución, sin evaluarlas o verificar su viabilidad. Cuando las decisiones son programadas, es fácil crear alternativas. Sin embargo, las decisiones no programadas complican bastante este paso, en especial cuando existen restricciones y limitaciones a determinadas elecciones. Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los

casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida. Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, entre otras. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

- Evaluar las alternativas y elegir la solución o curso de acción preferido: en este cuarto paso, se evalúan y se comparan las alternativas, para elegir la más adecuada a la solución. La alternativa elegida deberá ser la solución más satisfactoria y la que provoque el mínimo de consecuencias negativas en la organización. También consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado. Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos. En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.
- Transformar la solución o curso de acción elegido en acción efectiva: es el paso en el que se implementa la solución elegida. Implementar una decisión es mucho más que simplemente dar órdenes. Se deben adquirir y asignar los recursos , el administrador debe elaborar un presupuesto de gasto y programar

las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos problemas.

- Evaluar los resultados obtenidos: es el último paso durante el cual se monitorean y evalúan los resultados de la solución. Todas las acciones tendientes a implementar una situación se debe monitorear. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión. El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

En este sentido, se hace necesario precisar la necesidad de desarrollar en forma secuencial y específica un proceso decisorio que permita a la organización trazar estrategias competitivas para garantizar su sobrevivencia en el mercado.

2.5 Elementos del Proceso de la Toma de Decisiones.

En todas las decisiones existen ciertos elementos que siempre están presentes. Con base a estos aspectos se puede adoptar un modelo genérico y prescriptivo que explica el proceso y que de igual forma puede ser aplicado a todos los problemas dentro del dominio de la organización.

Según Chiavenato (2004), los principales elementos presentes en el proceso de la toma de decisiones son:

- El estado de la naturaleza: viene dada por el ambiente en el cual surgen las decisiones, por lo que el administrador debe ponderar y sopesar las alternativas, muchas de las cuales involucran eventos futuros difíciles de predecir, como el comportamiento de los consumidores, la reacción de los competidores, entre otros. El proceso decisorio en las organizaciones ocurre generalmente en tres (3) condiciones o ambientes: certeza, riesgo e incertidumbre.
- Ambiente de Certeza: existe cuando la información es suficiente para predecir los resultados de cada alternativa de curso de acción. El administrador conoce su objetivo y tiene información confiable sobre las consecuencias o resultados de las diversas alternativas para resolver el problema. La certeza es una condición ideal para resolver problemas y tomar decisiones. El desafío reside simplemente en localizar la alternativa que ofrece una solución ideal o satisfactoria, se halla mas en el nivel operacional de la organización.
- Ambiente de Riesgo: el riesgo ocurre cuando no se puede predecir con certeza los resultados de las alternativas, sino solo con ciertas probabilidades. Quien toma las decisiones tiene información suficiente sobre los estados de la naturaleza, pero la cantidad de esta información y la interpretación de los otros administradores puede variar ampliamente, y cada uno puede atribuir diferentes probabilidades según su creencia o intuición, experiencia, entre otros.
- Ambiente de Incertidumbre: la incertidumbre existe cuando quien toma la decisión tiene poco o ningún conocimiento o información, que debe ser utilizada como base para atribuir probabilidades a cada estado de la naturaleza o a cada evento futuro. En casos extremos de incertidumbre, no es posible estimar el grado de probabilidad del evento futuro. Es considerado el más difícil

de los tres ambientes, obliga a los administradores a utilizar la creatividad individual o grupal en la solución de problemas.

- Agente Decisorio: el individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.
- Los objetivos: los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión. Existen muchas variaciones en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
- Preferencias: los criterios que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección.
- Estrategias: el curso de acciones que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que puede utilizar o disponer.
- Resultados: la consecuencia o la resultante de determinada estrategia.

2.6 Tipos de Decisiones.

Según Barrera (2009), se deben tomar muchas decisiones todos los días, algunas de estas tienen repercusión drástica en las operaciones de la empresa y otras suelen involucrarse con la ganancia o pérdida de los objetivos, el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización. Por tal motivo existen diversos tipos de decisiones que pueden ser aplicadas a cada problema en particular:

- Estratégicas y Tácticas. Las decisiones estratégicas, son vitales en toda empresa pública o privada, debido a que son decisiones de grandes proyecciones, que implican además de averiguar cuál es la situación, sus posibilidades, los recursos disponibles, entre otros, son decisiones que envuelven la vida misma de una empresa, ya que, está relacionada con la productividad, la planificación,

con sus programas y la asignación de los recursos. Las decisiones tácticas, son de menor importancia que la anterior, llegan a adquirir un carácter rutinario debido a que son decisiones simples, que se repiten con cierta frecuencia, sin variaciones sustanciales en las premisas principales que faciliten su ejecución.

- Individuales y Colectivas. Las decisiones individuales son aquellas que toma el líder o dirigente del grupo y las decisiones colectivas toman en cuenta cada una de las opiniones de los miembros del grupo para escoger la alternativa más idónea para buscar las soluciones posibles del problema.
- Todas las relacionadas con las funciones específicas de una empresa. Son aquellas tomadas por los jefes de departamentos o jefes secciones, están corresponden al desempeño preciso de los diferentes departamentos que conforman una organización. Ej.: producción, venta, finanzas, seguridad, personal, control, entre otros.

CAPÍTULO III

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Pensamiento.

Cada uno de nosotros puede imaginarse a un hombre y puede también pensar en el hombre. Imaginarse a un hombre significa referirse necesariamente a su porte, color, manera de ser, entre otras, si se imagina a un hombre es necesario individualizarlo, se hace referencia a un hombre determinado, con características individuales, propias. Para ello se utilizan las imágenes. Para pensar en un hombre “No” se toma en cuenta solamente si es alto, bajo, gordo, blanco, negro. Al pensar en el hombre se toma en cuenta las características comunes y profundas, caracteres que son aplicables a todos los hombres, en el pensar del hombre se opera con ideas y conceptos. La diferencia entre imaginar y pensar deriva del hecho de que en el primer caso se opera con imágenes y en el segundo se hace con conceptos.

Las estructuras básicas del pensamiento más importantes son las imágenes y conceptos. Cuando se dice que “se está pensando en” nuestro hermano, se tendrá una imagen de él, posiblemente su rostro; pero también en su manera de hablar o la fragancia de su loción favorita para después de afeitarse. Los investigadores han descubierto que las imágenes no solo permiten visualizar las cosas que ayudan a pensar en ellas, sino que hasta las imágenes mentales se manipulan. Éstas permiten pensar sin expresarse verbalmente, también permiten utilizar formas concretas para representar ideas complejas y abstractas, así pues, las imágenes son parte importante del pensamiento y la cognición. Así mismo, los conceptos: son categorías mentales para clasificar personas, cosas o eventos específicos con características comunes; también éstos dan significados a nuevas experiencias, sin detenerse a formar nuevos

conceptos para cada experiencias, sino que se basa en conceptos que ya se han formado y colocado al nuevo objeto o evento en la categoría adecuada, en este proceso algunos conceptos son modificados para adaptarlos al mundo que los rodea, (<http://html.rincondelvago.com/elpensamientohtml>).

Así entonces se puede decir que el pensamiento es considerado como una actividad mental no rutinaria que requiere esfuerzo o como lo que ocurre en la experiencia cuando un organismo se enfrenta a un problema, lo conoce y lo resuelve. El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje. Es una experiencia interna e intrasubjetiva.

Según, Rubinstein (2009), el pensamiento es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. De igual forma plantea V. Petrovsky (<http://espanol.geocite.com/planydirest/plan/planhtm>), que pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

El pensamiento se podría definir como imágenes, ensoñaciones o esa voz interior que acompaña durante el día y en la noche en forma de sueños, la estructura de pensamiento o los patrones cognitivos son la plataforma mental sobre el que se conceptualiza la experiencia y la realidad.

3.1.1 Características del Pensamiento.

El pensamiento tiene una serie de características particulares, que lo diferencian de otros procesos, como por ejemplo, que no necesita de la presencia de las cosas para que éstas existan, pero la más importante es su función de resolver problemas y razonar:

- Existe solo en relación con la actividad laboral y el habla, típicos únicamente de la sociedad humana.
- La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.
- Existen patrones que tienen un comienzo en el pensamiento y hace que el pensamiento tenga un final, esto sucede en milésima de segundos a su vez miles de comienzos y de finales hacen de esto un pensamiento lógico, esto depende del medio de afuera y para estar en contacto con ellos y depende de los cinco sentidos.
- El proceso de pensar lógico siempre sigue una determinada dirección, en busca de una conclusión o de la solución de un problema, no sigue propiamente una línea recta sino mas bien zigzagueante como avances, paradas, rodeos y hasta retrocesos.
- El proceso de pensar se presenta como una totalidad coherente y organizada, en lo que respecta a sus diversos aspectos, modalidades, elementos o etapas. El pensamiento es simplemente el arte de ordenar las matemáticas y expresarlas a través del lenguaje.
- El pensar siempre responde a una motivación que puede estar originada en el ambiente natural, social, cultural o en el sujeto pensante.

3.1.2 El Lenguaje y el Pensamiento.

El pensamiento influye sobre el lenguaje porque este es el signo del lenguaje; no hay lenguaje sin pensamiento como no hay verdadera palabra si carece de sentido, es decir, de pensamiento, en cambio, muchas veces no hay palabras que expresen las ideas. El pensamiento preside la formación del lenguaje, no solo en cuanto al vocabulario, sino también en cuanto a la sintaxis, cuyas leyes son expresión de leyes del pensamiento. A un pensamiento rico en ideas y en matices, corresponde un lenguaje rico y preciso. Por su parte el lenguaje sirve admirablemente a éste. De las ideas que pueblan la mente, una gran parte ha sido adquirida por la enseñanza, lo que equivale a decir, por medio de la palabra, más que la observación de los hechos.

El lenguaje se utiliza en aclarar pensamientos que se presentan oscuros y vagos al principio; es así un efectivo instrumento de análisis, lo es también de síntesis muchas veces una palabra sola, o una frase, condensa un largo proceso mental, sirve para estabilizar nuestras operaciones intelectuales, los elementos separados por la abstracción y la generalización volverían a reunirse en lo concreto, si el lenguaje no permitiera separarlos, de este modo no se necesita volver a hacer esas abstracciones y es posible comunicar a los demás sus resultados.

El lenguaje es un poderoso auxiliar de la memoria. Porque facilita la fijación de los conceptos y su ordenación en la mente. Hay personas que necesitan leer en voz alta para aprender y retener las ideas, pero, sobre todo, el lenguaje es el instrumento que sirve para comunicar a los demás los pensamientos, y, a su vez, para recibir los de los otros. Las palabras expresan siempre conceptos, juicios y razonamientos: es lo que se llama el pensamiento; de modo que aun los términos que se refieren a fenómenos afectivos activos, en realidad expresan conceptos.

No obstante, la palabra tiene un calor de vida, un acento humano y una fuerza de persuasión que llegan a lo profundo de la afectividad. La elocuencia no consiste más que en comunicar al lenguaje toda la emoción y la pasión que siente el que habla. Para terminar, el lenguaje conserva y transmite la obra del artista y los trabajos de los sabios acrecentando el acervo científico de la humanidad. Se ha dicho, por eso, que el mejor amigo es un libro.

3.1.3 Tipos de Pensamiento.

Actualmente no hay duda respecto que todos los procesos mentales (ideas, imaginación, recuerdos, ilusiones o emociones en general), son procesos cerebrales, es decir, son productos de funcionamiento cerebral. Es cierto sin embargo, que los mecanismos cerebrales que generan estas actividades mentales, todavía están muy lejos de ser comprendidos por completo. En el proceso mental que se pueden generar en la mente, existen pensamientos que se conocen de acuerdo con una característica particular que distingue un pensamiento de otro dentro de los cuales se encuentran:

- Pensamiento deductivo. Parte de categorías generales para hacer afirmaciones de casos particulares, es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas
- Pensamiento inductivo. Es aquel proceso en que se razona partiendo de lo particular para llegar a lo general, justo lo contrario con la deducción la base de la inducción es la suposición de que si algo es cierto en algunas ocasiones, también lo será en otras similares aunque no se hayan observado.
- Pensamiento analítico. Realiza la separación del todo en partes que son identificadas o categorizadas.
- Pensamiento de síntesis. Es la reunión de un todo por la conjunción de sus partes.

- Pensamiento creativo. La creatividad hace referencia a esa capacidad innovadora del hombre que no surge de una deducción matemática o lógica, es decir producción de nuevas ideas para desarrollar o modificar algo existente.
- Pensamiento sistémico. Es una disciplina que data de varios siglos y cuenta con una difusión en el mundo de la empresa hace aproximadamente cincuenta años. Es una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones.
- Pensamiento crítico. Examina la estructura de los razonamientos sobre cuestiones de la vida diaria, y tiene una doble vertiente analítica y evaluativa, intenta superar el aspecto mecánico del estudio de la lógica. Es evaluar el conocimiento, diciendo lo que uno realmente creó y por qué
- Pensamiento estratégico. Incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.
- Pensamiento científico. Del cerebro humano procede todo sentimiento, pensamiento, emoción, recuerdo, deseo, lenguaje o capacidad de aprender, de razonar y de investigar. Desde este órgano se gesta la creatividad y la imaginación, él y los órganos sensoriales son el puente entre el mundo físico de los objetos y el mundo de las ideas o representaciones del hombre; que a través del conocimiento de los fenómenos logra entender las leyes que gobiernan en la naturaleza y en la sociedad. y es así, que con la ayuda de la ciencia y la tecnología el hombre, puede transformar los recursos que se encuentran en el medio ambiente en beneficio de la Humanidad, (<http://es.wikipedia.org/wiki/pensamiento-mente>).

El ser humano debe ser visto y estudiado como una totalidad, como un todo. Ya

que el ser humano no es un accidente cósmico, sino una fase culminante de todo el orden natural, con la función peculiar e importante que realizar. Sólo él puede iluminar a la naturaleza con la luz del entendimiento y dirigir conscientemente su vida y sus actividades dentro de una armonía voluntaria con este orden, pues solamente él, de todos los seres visibles, posee la facultad de comprensión racional, por débil y frágil que sea, de esa armonía cósmica.

- Pensamiento administrativo. El pensamiento administrativo, como la humanidad, ha evolucionado desde la prehistoria y los cavernícolas hasta la historia moderna, los viajes a la luna, las computadoras e internet. En administración, como en la política o la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques.

Son diversos los enfoques de la administración, algunos de ámbito amplio, otros más especializados, de modo que existen varias concepciones de la forma más acertada en que se debe administrar una organización lo que ha ocasionado que hasta la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. Dentro de las teorías surgentes desde 1903, se encuentran:

- Administración científica, donde Taylor, Gantt, Gilbert en 1903 reconocen que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo:
 - Estudio y distribución equitativa del trabajo.
 - Control jefe vs obrero, cooperación entre ellos.
 - Agrupación de operaciones.
 - Funciones del administrador.
 - Principios generales de la administración.

- Teoría Burocrática de Max Weber (1909), donde explica la teoría en:
 - Tipos de sociedad y autoridad.
 - Enfoque de sistema cerrado.
 - Carácter legal de normas.
 - Impersonalidad en las relaciones.
 - División del trabajo.

- Teoría clásica de Fayol, Gulik, Urwick en 1916. Su aporte más sólido es que busca principios y conceptos que se puedan aplicar en la administración del trabajo y del personal de una manera productiva, sin embargo, su limitación es que ignora las diferencias que existen entre las personas y las situaciones cambiantes. Por lo que, en las organizaciones se da lugar a diferentes comportamientos humanos, el que los pioneros se dieran cuenta de esto significó pasar a evaluar los resultados reales y posibles a nivel meramente estructural y maquinal para enfocarse más en la parte humana (socio-cultural) que toda organización posee. Así aparecen las teorías de las relaciones humanas, el comportamiento humano y el desarrollo humano, agrupadas en la escuela de comportamiento humano, la cual:
 - Otorgó mayor importancia al hombre.
 - Promovió la motivación de tipo social y afectivo.
 - Proponía para el hombre un trato justo y digno.

- Teoría relaciones humanas (Elton Mayo, 1932). Hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo,

son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela behaviorista.

- Teoría Estructuralista (Weber, Etzioni, 1947), la cual considera:
 - Análisis de las organizaciones.
 - Tipología de las organizaciones.
 - Objetivos organizacionales.
 - Ambiente y conflictos organizacionales.
- Teoría de sistemas (Ludwing Von Bertalanffy), 1951. Considera la organización como un conjunto formado por partes que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico, en relación a:
 - Interrelación entre las partes.
 - Sistema abierto.
- Teoría Neoclásica (Drucker, O'Donnel, 1954), que implica elementos como:
 - Caracterización de la organización formal.
 - Organización lineal.
 - Organización funcional.
 - Línea staff.
- Teoría del Comportamiento (Hebert Alexander Simon, 1957). La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y

descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio nobel de economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert expresan (<http://admon.8m.com/html/comportamiento.htm>):

- La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
- La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
- La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
- La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.
- Desarrollo Organizacional (McGregor y Argyris 1962), Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los años 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del

comportamiento organizacional. Entre los cuales se encuentran:

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones y de comunicación.

- Teoría contingencial (Chandler, Skinner, 1972). Esta teoría se basa en el hecho de que no existe la “mejor” forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan. Se basa en los aspectos de liderazgo de la escuela conductista.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el

que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

No hay que olvidar que los tiempos están en constante cambio y con ellos las organizaciones, por ende la especie humana, por lo tanto, hay que estar preparados para afrontar lo que suponen estos cambios en el ambiente, los mercados, las tendencias. La administración no es la excepción.

3.2 Pensamiento Estratégico.

Desde los orígenes de las civilizaciones actuales la estrategia siempre ha estado atada a la sobrevivencia de los pueblos, es decir, salir airosos de sus guerras y preservar sus imperios. Una de las obras más antiguas que explícitamente estudia la estrategia es “El Arte de la Guerra” escrita hace un poco más de tres mil años por el general chino Sun Tzu (Roque, 2009), la cual señala que los estrategas deben asegurarse de explotar todas las situaciones en su provecho. La manera de actuar deberá estar atada a cada circunstancia. Agregando que las estrategias no siempre estarán vinculadas a situaciones ya vividas sino en la mayoría de los casos es necesario ser creativo e improvisar para el logro de los objetivos.

De la misma manera, en la época de oro de la antigua Grecia, sus grandes filósofos Aristóteles, Sócrates, Platón (García y Daza, 2009) entre otros, escribieron en gran parte sobre la estrategia y profundizaron sobre el pensamiento en beneficio del saber, pero al igual, que los chinos todo este conocimiento estaba dirigido a preservar e incrementar su imperio a través de sus guerras.

Ahora bien, tanto los chinos como los griegos utilizaban la estrategia con el objetivo de incrementar y preservar sus imperios, éstos constituían sus empresas. En la actualidad, las organizaciones modernas también quieren incrementar y preservar

sus negocios y como en la guerra, el objetivo de la estrategia es sacarle provecho a las condiciones más favorables, buscando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente las exigencias del mercado.

En el mundo empresarial de hoy se compite de igual manera como lo hacían los chinos y los griegos por el crecimiento y preservación de sus imperios. En ese sentido, García y Daza (Roque, 2009), afirman que los gerentes actuales se ven obligados a imitar los esquemas mentales de los generales de entonces. Solo aquellos gerentes que asimilen esa conducta de pensar y actuar estratégicamente lograrán preservar e incrementar el valor de sus empresas. Pero, Mintzberg (1993), afirma y critica el surgimiento de la planificación estratégica a mediados de los años 60; allí, muchos líderes de empresas la aceptaron como “la mejor forma” de diseñar e implantar estrategias para mejorar la competitividad de cada unidad de negocio. Bajo ese enfoque, la planificación estratégica implicó una separación entre el “pensar” y el “hacer”, y la creación de una nueva función especializada, manejada por “planificadores estratégicos”.

En tal sentido, con los sistemas de planificación estratégica, se suponía, se generarían las mejores estrategias junto con instrucciones paso a paso para que los gerentes no pudieran equivocarse. Sin embargo, Kaplan y Norton (García y Daza, 2009) demostraron como la planificación estratégica no ha llenado las expectativas, solo el 10% de las estrategias bien formuladas llegan a ser correctamente materializadas. Según estos investigadores y en función de lo expuesto por Mintzberg (1993), la planificación estratégica ha caído de su pedestal, y la principal razón que es, diferente a pensamiento estratégico, porque cómo ha sido practicada la planificación, la consideran programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones existentes; el verdadero proceso de hacer estrategia, por el contrario, debería girar en torno a capturar lo aprendido por el gerente de todas las fuentes (blandas, como sus ideas y experiencias; duras, como datos obtenidos de

investigación de mercado), y sintetizar lo cultivado en una visión sobre la dirección que la empresa debe perseguir.

Mintzberg (García y Daza, 2009) plantea que la planificación estratégica es un trabajo analítico en donde se debe descomponer un objetivo o una serie de intenciones en pasos formales, y anticipar los resultados de cada uno; mientras, el pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la empresa, y no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente, se hace mediante procesos desordenados de aprendizaje y no en reuniones formales de planificación. Mintzberg (1993) al revisar estos planteamientos, encontró tres puntos débiles como lo son la predicción, la separación y la formalización de sistemas de apoyo. Afirma, que las estrategias no pueden ser estáticas, los verdaderos estrategas deben ensuciarse las manos; en lugar de abstraerse de los detalles operativos, asimismo, sumergirse en ellos para extraer de allí los mensajes estratégicos; por último, pero no menos importante, la información arrojada por los sistemas de información debe ser analizada por los estrategas.

De igual forma el pensamiento estratégico para Ivancevich y otros (Zerpa, 2006), es la pauta o el plan que integran los objetivos, políticas y secuencia de acción en un todo coherente, es una disposición organizacional en todas sus instancias para la invención de nuevas categorías de análisis y la elaboración de nuevas estrategias. De esta forma, el pensamiento estratégico supera el problema de la planificación estratégica convencional que ha centrado sus preocupaciones en el futuro, mientras construye el presente por otras vías informales y otros criterios. Para el pensamiento estratégico el presente no solo es el punto de partida del plan sino su objeto.

El pensamiento estratégico es importante debido a que el juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa, la visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático, el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

La evolución del pensamiento estratégico; en el negocio, tubo y tendrá cambios sin precedentes, se terminó el negocio donde todo se podía controlar, ordenar y predecir, en este mundo actual inseguro e impredecible el hombre de negocios debe tomar muy en cuenta; la velocidad, la eficiencia y eficacia, no solamente saber hacer bien las cosas sino que saber bien qué cosas hay que hacer y cuándo hacerlas, la formación y la información, la renovación y la innovación, creando y recreando permanentemente nuevas estrategias para los negocios, estas premisas serán determinantes para poder vivir con honor o morir sin gloria, en el mundo de los negocios en el que se escucharán mas frecuentemente palabras como; reinventar, reposicionar, repensar, reformar, reformular, replantear y redefinir, en un mundo de negocios donde no existen recetas ni fórmulas que sirvan para sobrevivir.

El pensamiento estratégico es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal. El saber dónde estoy hoy, para dónde quiero ir mañana, cómo visualizo ese mañana, cuáles son mis fortalezas y mis debilidades es lo que se denomina pensamiento estratégico, éste requiere poner en práctica ciertas habilidades de modo que pueda elegir el mejor

curso de acción. Muchos administradores son pensadores estratégicos innatos y siguen un proceso lógico casi inconscientes al pasar del pensamiento a la acción, la forma cómo voy a hacer realidad ese mañana los caminos que voy a tomar es lo que se denomina planificación, donde deben estar implícitas las estrategias que se van a utilizar que definen las intenciones donde desea ubicarse en el largo plazo y entender la manera de evitar dificultades es la competencia de pensamiento estratégico que se debe desarrollar.

En los negocios, una estrategia establece qué productos y servicios se llevarán al mercado y de qué manera, sin embargo, primero hay que tener una visión clara de hacia dónde quiero ir y en dónde estoy en estos momentos, es por ello que contar con una estrategia permitirá asegurarse que las decisiones cotidianas corresponda a los intereses a largo plazo de la empresa.

3.2.1 Importancia del Pensamiento Estratégico.

El pensamiento estratégico en una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, el juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores. Para ser efectivo el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan los resultados de cualquier análisis sistemático. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basado en los sentimientos) más que analítico (basados en información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un pre

requisito esencial para la planeación efectiva.

Por tanto, la importancia del pensamiento estratégico radica en que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento las decisiones y acciones subsecuentes quizá sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

3.2.2 Proceso del Pensamiento Estratégico.

El pensamiento estratégico un proceso intuitivo mucho más que la planeación a largo plazo o la planeación táctica. En principio, es más importante que haya consecuencia entre los miembros del equipo administrativo sobre la naturaleza y la intención de su negocio, sobre los principios bajo los que se pretende operar y sobre la dirección sobre la cual se debe avanzar como empresa, que preocuparse de cómo se van a alcanzar los resultados necesarios. Este proceso implica:

- Definir un marco conceptual que sirva de guía. Para planear la dirección hacia el futuro se requiere tener una idea clara sobre hacia dónde se quiere ir. Desarrollar o aclarar la misión de la organización y las metas del programa constituye el primer paso del pensamiento estratégico.
- Si la organización cuenta con un planteamiento de la misión, debe revisarse conjuntamente con el personal de la misma. Si no tiene un planteamiento de la misión, hay que trabajar con el personal para desarrollar uno. Al finalizar este primer paso deberá estar bien definido el propósito y los valores del programa que constituirá la base sobre la cual se construirán metas y estrategias futuras.
- Identificar las opciones estratégicas. Una vez que se ha desarrollado el marco que le servirá de guía, necesita identificar los aspectos estratégicos específicos de importancia para el programa. Esto requiere una metodología de identificación de factores estratégicos, la cual será posteriormente conocida.

- Evaluar las opciones. Identificar las opciones que son compatibles con la misión y las metas de la organización se necesita evaluar cada opción para ver en qué medida contribuye a la misión de la organización y lo acerca a lograr las metas a largo plazo. Es preciso descartar aquellas que parecen no ser compatibles ni con la misión ni con las metas. Analizar las ventajas y desventajas de cada opción debe incluir los riesgos potenciales y los beneficios al poner en ejecución cada opción tanto en términos de clientes como de la organización.
- Seleccionar las opciones. Deben evaluarse las opciones en los términos de recursos disponibles, igualmente hay que considerar la tecnología y la existencia de la preparación necesaria para diseñar y planificar programas, así como los fondos y el personal necesario para implementar tanto los programas como los servicios.
- Transformar la estrategia en acciones. Una vez que se han evaluado todas las opciones y seleccionado una, el último paso consiste en ejecutar la opción seleccionada, donde se debe llevar control de las acciones implementadas.

3.2.3 ¿Por qué es necesario un Proceso Estratégico?

Varios son los motivos por los cuales se torna indispensable desarrollar un proceso estratégico. Para alcanzar un objetivo, si se quiere ser más eficiente y efectivo, es necesario poseer y cumplir un proceso, el cual, como el resto de los procesos, irá mejorando. Dicho proceso debe estar alineado con el propósito estratégico. El propósito estratégico es más que poseer una visión clara del futuro. Debe sentirse, también, el deseo y hasta la obsesión de ganar si la organización persigue el lucro. Para el caso de que la organización no persiga fines de lucro, debería existir sentido de urgencia para alcanzar los objetivos fijados.

El propósito estratégico guía a la organización hacia los principales objetivos competitivos, y provee, además, metas claras sobre segmentos o nichos en los cuales concentrarse, así como también acerca de las capacidades y recursos que deben poseerse y administrarse. Productivamente resulta inviable formular, aplicar y comunicar una estrategia si no se tiene una visión clara y explícita, porque desarrollar una estrategia exige, además de diseñar un proceso, aplicarlo en forma sistemática, no esporádicamente.

La realidad del día a día muestra que son pocas las empresas que aplican un proceso estratégico, aunque son muchas las que cuentan con un proceso de planificación operativa.

La jerarquía más alta está dada por el denominado pensamiento estratégico, un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es este pensamiento, entonces, el que determina la estrategia. Sus principales características distintivas son las siguientes:

- Es reflexivo.
- Su evaluación es cuantitativa, no cualitativa.
- Se enfoca tanto a lo interno como lo externo.
- Exige síntesis y realismo.
- Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual.
- La alta dirección y gerencia moldean la dirección futura.
- Requiere realizar un análisis claro y razonado y definir por qué debe hacerse de tal modo y no de otro.
- Define un posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar el resto de las decisiones estratégicas.

A partir del pensamiento estratégico sobreviene la etapa del planeamiento, el cual, a pesar de ser llamado estratégico, no lo es. En realidad, no tiene a cargo nada que cambie la dirección estratégica del negocio, pero sí mucho de convertir las ideas e implementarlas en acciones. Sin pensamiento estratégico, el planeamiento carece de sentido. Sin un planeamiento sustentado en pensamiento estratégico, y un pensamiento estratégico sustentado en planeamiento táctico, el éxito de la gestión será utópico. Aunque el planeamiento consista en una evaluación cuantitativa del negocio, y sea muy importante en tanto el presente se vincula con el mañana mediante la formulación de programas de acción, la estrategia y el pensamiento estratégico es la primera y primordial instancia dentro del proceso. Ver cuadro Nro. 1

Cuadro Nro.1: Flujo del proceso de planeamiento.

Pensamiento estratégico	Planeamiento estratégico	Planeamiento táctico	Implementación táctica	Revisión
Repensar el negocio: • Migración de: • Misión • Visión • Valores • Estrategia	•Evaluación de factores internos y externos •Temas prioritarios críticos. • Objetivos a largo plazo. •Posicionamiento. • Plan de acción estratégico.	•Áreas de resultados críticas. •Factores críticos de éxito. •Indicadores de rendimiento. • Objetivos. •Planes de acción operativos.	•Objetivos y programas delegados.	•Revisión del plan.

Fuente: <http://www.lasrelacionespublicas.com/que-es-la-estrategia.htm>, (2009).

3.2.4 Bases del Pensamiento Estratégico.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva. Dichas bases se mencionan a continuación:

- Desarrollo de habilidades para pensar estratégicamente. La estrategia es utilizada en los deportes, juegos, campañas militares, negocios y aun en los esfuerzos personales tal como la construcción de casas y la planificación de carreras profesionales o vacaciones. El desarrollo de una estrategia permite a los administradores desarrollar enfoques que los ayuden a hacer frente a los retos planteados por un futuro a menudo impredecible.

Ellos deberían pensar siempre en las necesidades futuras de sus clientes, la forma cómo pueden prestar mejor servicio y cómo se relacionan las actividades que se realizan actualmente y lo necesita hacer en el futuro. Muestra a dónde se quiere dirigir y ayuda a elegir la mejor ruta que llevarán al lugar dónde se desea llegar.

Las decisiones en cuanto a la manera cómo se lograrán las metas del programa es difícil de tomar porque las mejores opciones no son siempre obvias. El pensamiento estratégico permite que los administradores identifiquen los aspectos que son críticos para lograr el éxito y a formular preguntas cuya respuesta les ayudará a ayudar las necesidades futuras de sus clientes u programas.

- Como lograr pensar estratégicamente. Cuando se conocen noticias sobre los clientes, la tecnología, la economía, la política o el nivel de empleo, y uno se pregunta cuál será el significado de dichas noticias para el futuro se está pensando estratégicamente. Cuando se identifican grupos de personas con

necesidades especiales, se selecciona un nuevo enfoque para la prestación de los servicios o se pone en marcha nuevas maneras de atraer personas para que se conviertan en aceptantes o se motiven a hacer una actividad determinada se está pensando estratégicamente.

—

Las personas que piensan estratégicamente se hacen preguntas como: ¿Está mi programa haciendo las cosas correctas? Esta es una pregunta estratégica y constituye la base para fijar una nueva dirección para la organización. Pensar estratégicamente es fundamentalmente diferente del pensamiento sobre el funcionamiento diario de una entidad, en el cual se incluye un sinnúmero de actividades que permiten hacerse la pregunta ¿Está mi programa haciendo las cosas correctas? Esta pregunta permite examinar continuamente si las actividades diarias se están llevando a cabo de acuerdo a la estrategia que la organización ha definido.

- ¿Está nuestro programa haciendo las cosas correctas? ¿Estamos prestando servicio a las personas que debemos servir? Los administradores se hacen esta pregunta para examinar si el programa está llegando a todas las personas que necesitan servicios y si está prestándole atención. ¿Se ofrecen una variedad adecuada de servicio? Esta pregunta está dirigida a ver si se está prestando los servicios que los usuarios necesitan para determinar qué servicios y cuáles características deberían tener para que los administradores sepan qué servicio deben prestar para llegar a un mayor número de clientes.
- ¿Están los clientes satisfechos con los servicios que se prestan? Al formular esta pregunta su atención se concentra en la cobertura de las necesidades de los clientes. ¿Se está haciendo todo lo posible para asegurar que las necesidades de los clientes estén cubiertas de modo que sigan utilizando el servicio? tal como armar un rompecabezas, las respuestas a esta pregunta ayudarán a conocer segmentos pequeños de la pieza completa. Le ayudarán a

comprender cómo se ve el programa en la actualidad y visualizar cómo se verá en el futuro. Este tipo de imagen proporciona múltiples puntos de vista desde los cuales pueden evaluarse las opciones futuras a pesar de que no hay forma de que se escogerá la mejor opción, el pensamiento estratégico ayudará a reducir las ocasiones de escoger opciones inadecuadas.

3.2.5 Evaluación del Coeficiente de Pensamiento Estratégico.

Las personas que ven el panorama completo y observan la relación existente entre los diferentes factores están pensando estratégicamente. Para ver en qué medida se está pensando estratégicamente, se puede realizar una prueba sencilla.

- ¿Puede identificar el o los grupos poblacionales objetivo en la organización?
- ¿Conoce las características especiales de la población estudiada en la organización? (nivel de ingresos, área geográfica).
- ¿Conoce las preferencias del o de los grupos objetivos de su organización?
- ¿Sabe si las necesidades de los grupos de usuarios han cambiado en el curso de los últimos tres a cinco años?
- ¿Sabe qué cambios podrían ocurrir en los próximos tres a cinco años en lo que respecta a los grupos de usuarios, sus preferencias sobre y formas en la prestación de servicios?
- ¿Sabe si los usuarios están buscando otras ofertas de atención para encontrar mejores opciones en satisfacción de su demanda?
- ¿Sabe cuál es el promedio de espera de los usuarios para ser atendidas en su organización?
- ¿Sabe cuál es la demanda insatisfecha en el área donde presta servicios en la organización?
- ¿Sabe cuáles son las quejas que tienen los usuarios sobre los servicios que ofrece?

- ¿Sabe cómo su personal está ofreciendo los servicios a los clientes?
- ¿Sabe si hay otras instituciones que prestan servicios similares a los suyos en su área, y por qué los usuarios prefieren acudir a su organización en lugar de otras organizaciones?
- ¿Sabe qué barreras deben superar los usuarios para acceder a su organización?

3.3 Escuelas del Pensamiento Estratégico.

La aceleración del cambio a la que asistimos está afectando a la permanencia como válidas, en el mundo de los negocios, de determinadas doctrinas, principios o sistemas, como referencia para la formulación de la acción de futuro. Pero no sólo hay que destacar lo efímero de estos modelos mentales, sino también el fraccionamiento de las distintas escuelas de pensamiento estratégico, por cuanto son elaboraciones intelectuales que intentan definir una idea, o también una visión de acción estratégica para el futuro o de interpretación y de comprensión del mundo presente/futuro (deseable).

Los aspectos más relevantes de las distintas escuelas del pensamiento estratégico, se le considera una herramienta tan importante hoy día entre las estrategias de empresas, sobre las que se hace un análisis crítico, muy útil con relación a las aportaciones y limitaciones de cada una de dichas escuelas, las cuales serán nombran seguidamente, (<http://manuelgross.bligoo.com>):

- Escuela conceptualista. En 1957 Selznick presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales. El estratega tendrá que ejercer

un liderazgo dominante, unitario y planificado con los directivos, en busca de un cambio súbito y profundo en la organización.

En la mitad de los sesenta, Andrew junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores de la dirección estratégica. A sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse la empresa a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general.

Esta escuela ha sido ampliamente criticada en tiempos recientes (Mintzberg, Hamel, Parahalad) e inclusive se ha comparado los estudios DAFO con una fotografía instantánea Polaroid de la empresa, que no es capaz de dar información sobre la dinámica y cambio de la organización. “Salga usted a la calle con una cámara de este tipo, haga una foto a un coche que pasa por la vía, revele y trate de interpretar si el conductor del coche conduce rápido o trate usted de identificar si va a Madrid, Tarragona o Vigo. La fotografía no ofrece esta información, eso mismo es un estudio DAFO dicen los críticos”.

Según Mintzberg (1999), las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño se resumen en los siguientes puntos:

- El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de concepción más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente expresado oralmente o por escrito. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia. El descubrimiento de “cuál es el negocio donde estamos” no debe emprenderse solo por escrito; tiene que beneficiarse también con los resultados de las pruebas y experiencias. En numerosos casos, las cualidades resultan ser mucho menor de lo esperado y los defectos, mucho mayor.
- Asume el postulado clásico de Chandler, según el cual la estructura sigue la estrategia y es determinada por ésta. Sin embargo, el pasado, al igual que el entorno, siempre cuenta y la estructura organizativa es parte significativa de ese pasado.
- Separa la formulación (reflexión) de la implementación (acción) y a los jefes de los subordinados. Este hecho ha llevado a los directivos a simplificar demasiado la estrategia; ha negado que la formación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil; y ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de bajar a la realidad para observar la verdadera información.
- La estrategia explícita puede provocar problemas de falta de flexibilidad. Cuanto mayor sea la claridad con la que se articule la estrategia, más profundamente se implantará en los hábitos de la organización y en las mentes de sus creadores. De este modo, estas pueden impedir el cambio estratégico cuando en realidad es necesario.
- Escuela planificadora. La escuela de la planificación de Ansoff (1965), emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia.

Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan este vínculo común o estrategia: a) el ámbito de actuación conjunto de productos/mercados de la empresa; b) el vector de crecimiento, dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados; c) la ventaja competitiva, que busca identificar las propiedades particulares de los productos/mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y d) el efecto sinergia, el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

Sin embargo, Mintzberg señala que son muchos los autores que han reconocido el evidente fracaso del modelo propuesto por esta escuela. La investigación empírica no ha podido demostrar de forma consistente la eficacia de los sistemas de planificación mediante una relación sólida que asocie mejores resultados con su uso. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto sobre la base de la información pasada y ponerlo en marcha. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia de la teoría de sistemas y cibernética. Esta estrategia primero prevé para luego ver los resultados. Esta estrategia se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones, pues el estratega controlará la variabilidad de ciertos factores claves en una lista que confeccionará preliminarmente. El estratega desarrollará planes de trabajo sucesivamente descompuestos en subestrategias y programas específicos, al punto de que cada integrante de la empresa se convierta en un planificador de su propio trabajo. De esta manera se logra un cambio periódico y progresivo en la organización

que se busca perfeccionar.

- Escuela posicionista. La escuela de gestión estratégica de posicionamiento fue presentada a mediados de los años 70 por Schendel, basándose en disciplinas como la historia militar, la organización industrial y la economía. Evalúa los elementos con que se cuenta para competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento. Esta escuela es adecuada para una organización estructurada y de rendimiento simple, estable y consolidado en el tiempo, sobre la cual el estrategia pueda cuantificar beneficios, costos, ganancias y pérdidas. También es útil en empresas segmentadas y globales para la evaluación de sus procesos internos. Cualquier organización que tenga ventajas competitivas se adapta a este liderazgo para producir cambios graduales en la organización.

Seguidamente surgió a principios de los años ochenta, fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial. La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las escuelas prescriptivas anteriores aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan (Porter, 1980).

Porter (1980), su máximo exponente, señala que la idea básica de la estrategia competitiva es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

El conocimiento de estas cinco fuerzas subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa o fuerzas y vulnerabilidad. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en un sector industrial medida en términos de largo plazo. En este contexto, el objetivo es formular la estrategia competitiva, lo que significa encontrar el posicionamiento desde el cual la empresa puede defenderse mejor contra las citadas fuerzas en presencia competitiva.

Esta escuela es el producto de las reflexiones económicas. La competencia y ventaja competitiva eran analizados desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial le ofrece a la empresa hoy y en el futuro. El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explora la posibilidad de ubicarse en determinado punto dentro del mapa estratégico donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios. Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado. Esta escuela tiene sus raíces en los estudios económicos.

Las escuelas de pensamiento estratégico de diseño ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno. Otro supuesto de esta escuela está en que la dirección de la empresa tiene tiempo necesario para valorar estas situaciones y formular acciones para reaccionar. La escuela del diseño tiene un supuesto que es el presidente o director general quien establece la “gran” estrategia para la empresa.

Para la escuela de planificación algunos críticos (Mitchel, 1984 y Mintzberg 1994) consideran que el análisis del ambiente a través de previsiones es insuficiente para establecer el verdadero comportamiento y son rígidos sus métodos. La planificación anual establecida con esta clase de métodos es restrictiva y elimina la posibilidad de emplear el potencial innovador.

Sin embargo, Mintzberg (1999) critica el modelo por depender en exceso de los datos duros y por formalizar en exceso el diseño de la estrategia. Además, considera que el modelo está demasiado enfocado en lo cuantificable y económico, deja de lado lo social y político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando las capacidades internas. Otro aspecto criticable es el proceso en sí, por cuanto el mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender a permanecer en la organización y estimar sus resultados.

- Escuela emprendedora. La escuela empresarial fue presentada por Schumpeter. Esta estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y al mismo tiempo audaz para decidir intuitivamente las acciones necesarias para conducir o mejorar la empresa. Esta escuela de estrategia es adecuada para un escenario simple y focalizado en el emprendedor, que necesita un carácter dinámico y a la medida del líder de la organización: la etapa de creación de una empresa, empresas pequeñas, o bien para transformar por completo una empresa de estructura demasiado pesada. El liderazgo del estratega debe estar marcado por un carácter dominante, ágil, intuitivo, de cooperación ocasional y oportunista, aunque también necesita sólidas observaciones sobre el entorno para producir un cambio revolucionario, rápido e innovador.

En esta escuela el entorno no es factor estable, este puede ser influenciado o manipulado. Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y

servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompen los conceptos tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero que logran combinar eficientemente conceptos de bajo costo y factores diferenciales. Un ejemplo adecuado para este tipo de estrategias es la empleada por la compañía japonesa Toyota. Esta posición no era posible en el modelo de Porter. La diferencia está que en la escuela del posicionamiento de Porter, no considera factores críticos como cultura e ideología de empresa, que en el caso de Toyota es una de los factores estratégicos clave. Es el emprendedor que visiona el entorno futuro al que pretende llegar y no viceversa.

En marcado contraste con las escuelas anteriores, de la planificación y del posicionamiento, en las que la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela emprendedora la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1999).

En dos situaciones parece más apropiada la aplicación de los planteamientos de la escuela emprendedora. En primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, cuando son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada. En segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, cuando incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. En ambos casos se encuentran contextos dinámicos; sin embargo, deben ser lo suficientemente simples como para ser gestionados y controlados por un único cerebro: el líder visionario (Mintzberg, 1999).

Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompan los tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero logran combinar eficientemente conceptos de bajo coste y factores diferenciales.

Entre las principales críticas está el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en una caja negra en la mente del directivo), además del peligro que entraña la fijación de los líderes en una dirección o que estos no adviertan su obsolescencia.

- Escuela cognitiva. El norteamericano Simón presentó en 1947 la escuela cognoscitiva con una declaración de intenciones: “lo veré cuando lo crea”. Interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelvan los problemas. Esta escuela ha tenido éxito entre seguidores de los sistemas de información, filósofos y profesionales vinculados al psicoanálisis. Las propuestas cognoscitivas son adecuadas en escenarios altamente complejos y con cierta estabilidad, para la etapa de concepción de una empresa, aunque también para la transformación a gran escala de empresas, así como para motivar equipos estancados. En este caso se exige como liderazgo que el estratega desarrolle un trabajo mental de análisis o de proposición creativa en torno a las fortalezas y debilidades de cada individuo que trabaja en la empresa, para luego cambiar los hábitos mentales del grupo.

Esta escuelas tiene sus raíces en la disciplina de la psicología y parten del supuesto que el ambiente es difícil de comprender y que es muy cambiante. En la escuela del conocimiento es el individuo la unidad de análisis y que la formación de la estrategia se basa en los “mapas mentales”. En estas escuelas no existe mucha planificación, pero es incremental y emergente. En términos de

sus mejores exponentes (Quinn y Weick) la estrategia se desarrolla progresivamente.

Estas ideas son coherentes con el proceso de aprendizaje, la empresa aprende en forma continuada y es incremental. Académicos de prestigio como Etzioni (1968) toma una posición intermedia en la que considera que debe existir una mezcla entre exploración del entorno para establecer la visión a largo plazo, mientras que las acciones anuales pueden ser incrementales y adaptativas.

Quinn considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado y requiere ajustar permanentemente las estrategias; las iniciativas proceden de diferentes subsistemas y la alta dirección define las estrategias en forma amplia, mientras que es el aprendizaje cotidiano el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

Estos planteamientos son coherentes con el proceso de aprendizaje, la empresa aprende en forma continua e incremental. El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre cómo lo han hecho. Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro.

Mintzberg (1999) resume las principales premisas de esta escuela así:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Es usual que el aprendizaje sea colectivo, dado que hay muchos estrategas potenciales en la mayoría de las organizaciones.

- Este aprendizaje emerge a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de modo que se pueda asignar sentido a la acción.
- El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada, sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico para lograr que emerjan nuevas estrategias.

Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después como planes para el futuro, y finalmente, como una nueva perspectiva.

Según Senge (1993), han surgido tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Prahaladck y Hamel, y la teoría del caos.

Para Prahaladck y Hamel (1990), las raíces de las ventajas competitivas están en esas habilidades ocultas detrás del producto, las que por el solo hecho de no ser visibles, son difíciles de copiar. Estas competencias son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, un proceso que requiere comunicación, involucramiento y un profundo compromiso de trabajar a través de los límites organizacionales. Son exclusivas, sostenibles en el tiempo y esenciales para la implementación de la visión estratégica y para la supervivencia corporativa en el corto y largo plazo.

Esta escuela pretende ir más allá del aprendizaje. Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de

relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón, y al mismo tiempo son impredecibles (Mintzberg, 1999).

Así, las organizaciones deben asumirse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio, donde la inestabilidad y la crisis constituyen mecanismos para trascender los propios límites. Entre las críticas a la escuela del aprendizaje está su excesivo aire renovador, que resulta tan perjudicial como el otro extremo.

En definitiva, el objetivo debe ser elaborar una perspectiva estratégica firme, que ocasionalmente se modifique cuando resulte necesario.

- Escuela asimiladora. La escuela de gestión estratégica de aprendizaje que inauguró Lindblom en 1959 se inspira en la psicología, la educación y las matemáticas. Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa. Esta escuela es adecuada en escenarios complejos e imprevisibles –organizaciones muy específicas, negocios novedosos o grandes corporaciones descentralizadas–, sobre todo en etapas de transición o eventualidades traumáticas sin precedentes. El liderazgo del estratega debe ser sensible al aprendizaje propio y de los demás, para promover los cambios continuos, graduales y progresivos que exige el proceso de aprendizaje.

Esta es una escuela que tiene numerosos partidarios, especialmente en empresas que han experimentado durante décadas procesos de mejora continua. Su fundamento es el aprendizaje continuo que existe dentro de una empresa; en la medida que este aprendizaje se acumula en una determinada actividad o proceso empresarial, la compañía va creando “capacidades competitivas centrales” en su interior. Esta escuela centra su atención en la forma como la empresa a partir de fuertes capacidades internas, puede responder a cualquier

tipo de movimiento en el entorno.

Una empresa con ciertas capacidades centrales internas puede bailar la música que le pongan. Esta escuela no se enfoca al diseño de una estrategia óptima a partir de la información procedente del exterior. En lugar de este enfoque, la empresa define sus capacidades centrales y las construyen con el paso del tiempo. La mayoría de estas capacidades centrales se logran crear acumulando activos intangibles como experiencia y conocimiento. Un buen ejemplo de la aplicación de esta escuela se encuentra en Toyota, una compañía que ha logrado alcanzar los más altos niveles de productividad del sector.

Esta escuela considera que al ser el entorno tan turbulento, resulta demasiado arriesgado formular una estrategia pretenciosamente óptima/infalible, por lo que va teniendo en cuenta, continuamente, los acontecimientos que van apareciendo, de donde la estrategia definitiva o ejecutada, emerge por evolución de la estrategia formulada, que resulta modelada por los acontecimientos. En definitiva, la estrategia emergente es una estrategia creativa. Esto hace que el proceso seguido por este enfoque tenga un carácter retrospectivo. Es como reinventar la estrategia a la vista de los acontecimientos de cada día. El rasgo más conocido del modelo de Mintzberg es la llamada metáfora del alfarero, donde el alfarero protagonista es el estratega, la arcilla se identifica como la estrategia, y la acción de modelar se lleva a cabo, igualmente, decisión tras decisión.

- Escuela de poder. A partir de 1971 Allison dio a conocer la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso. Ésta gestión se adecúa a un entorno donde impere la agresividad y las malas prácticas, por ejemplo, organizaciones divididas, desafíos políticos, bloqueos económicos y culturales, o empresas que se han propuesto dominar su

segmento de mercado. El liderazgo del estratega deberá utilizar su agresividad, estratagemas encubiertas y acciones cooperativas, para transformar gradualmente la organización que está gestionando.

Esta escuela reúne los conceptos de poder y coalición. El concepto de estrategia en esta escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y contra movimientos y la selección de una posición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma cómo se crea el poder en las organizaciones y entre ellas.

El entorno es maleable y la empresa busca establecer una posición de poder para establecer las reglas del juego. Es aquí donde la empresa contará con una excelente posición competitiva si logra imponer estas reglas.

En contraste con las anteriores escuelas discutidas, las siguientes escuelas ponen poca atención a la actuación sobre el entorno. Se parte del supuesto que el entorno es caótico, complejo de dominar, con una dinámica de cambio muy alta, que hace muy difícil actuar sobre él.

Esta escuela rechaza el planteamiento de racionalidad de las escuelas anteriores acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias, por considerarlas ingenuas, no realistas y, por tanto, de utilidad mínima en la práctica (Álvarez y Kuratomi, 2009).

En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y condiciones, en los que cada individuo tiene sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación

entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

En síntesis, las principales premisas propuestas por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes, (Mintzberg, 1999):

- El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo en la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica).
- En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.
- En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Si bien es cierto que no se puede considerar la formación de estrategias como un proceso racional desprovisto de toda actividad política, tampoco se puede caer en el error, que constituye la principal crítica que se le hace a esta escuela, de considerarlo, de forma extrema, como esencialmente político, puesto que ello conlleva importantes implicaciones. En primer lugar, se ignora el rol desempeñado por fuerzas integradoras tales como el liderazgo eficaz de los directivos, así como la propia ideología o cultura de la organización. En segundo lugar, se hace caso omiso del propio concepto de estrategia, ya que el proceso político significa que la organización está dirigida más por intereses particulares que por el interés común, lo cual hace difícil llegar a formular la estrategia (Mintzberg, 1990).

Sin embargo, las estrategias pueden emerger de procesos políticos; algunas

veces un simple compromiso alcanzado políticamente puede ser lo suficientemente importante como para facilitar un conjunto coherente de acciones posteriores.

- Escuela cultural. La escuela de gestión estratégica cultural fue presentada por Rhenman y Normann a fines de los 60 en Suecia, basándose en elementos de la antropología para interesar a personas con sensibilidad social y espiritual. Intenta conservar y perpetuar los logros organizacionales. Esta gestión rescata los valores, las convicciones y los mitos que unen y dan sentido a una situación organizacional. El estratega cultural ejerce un liderazgo centrado en la importancia que los grupos humanos y los individuos dan a sus símbolos, para producir cambios ideológicos en la estructura colectiva.

Esta escuela desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia. Culturas que son “vivas” por todos los integrantes de la empresa, asegura el desarrollo de la estrategia. Un ejemplo típico es la cultura de calidad de servicio o de orientación hacia el cliente; en otra empresa será la cultura de la innovación acelerada; en otra será la cultura de flexibilidad y capacidad de respuesta.

Cualquiera de estas estrategias tendrá éxito si está arraigada profundamente en cada individuo. El enfoque del establecimiento de la estrategia no es de arriba a bajo o de abajo hacia arriba, sino es una perspectiva de un colectivo. La base conceptual de esta estrategia es la antropología.

Esta escuela desarrolla una perspectiva que orienta el proceso de formación de la estrategia en la fuerza social de la cultura, reflejo de la escuela política. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura en la

preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia frente a lo diferente.

Esta escuela, según Mintzberg y Lampel (1999), plantea como premisas:

- La formación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.
- El individuo adquiere estas creencias a través de un proceso de aculturación o socialización, básicamente tácito y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir solo parcialmente las bases de su cultura; su origen y explicación no son necesariamente claros.
- Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición; está enraizada en las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las capacidades de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

Por lo tanto, la cultura establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la organización. Así, la alta dirección debe integrar a la cultura corporativa la flexibilidad y la innovación, ya que los cambios estratégicos exigen tener su correlato en la cultura; debe empezar por la organización y ampliar lo hecho entre las creencias corporativas y las características del entorno.

Una de las críticas a esta escuela es que puede explicar lo existente, pero carece de capacidad para responder a las interrogantes sobre el futuro.

- Escuela ambiental. La escuela de gestión estratégica ambiental dada a conocer por Hannan y Freeman en 1977 señala que en las relaciones humanas “todo depende”. ¿Y de qué depende? Del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones y de la adaptabilidad de sus componentes. Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla. Esta escuela es adecuada para las etapas finales de instituciones o empresas, cuando su ciclo vital se acerca al final; el estratega ambiental se enfrenta a liderazgos improductivos que contrastan con la exigencia de la organización, y busca modificar hábitos muy arraigados buscando progresos graduales.

Esta escuela ha sido intensamente influenciada por los trabajos sobre “ecología de la población”. Análogamente a la biología, este modelo de estrategia sugiere que las estrategias de empresas progresan en igual forma como sucede con la selección de las especies. Una estrategia es una posición en el mercado que si tiene todas las condiciones favorables, la organización alcanzará un crecimiento y desarrollo efectivo.

Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias las fuerzas externas a la organización. Esta escuela de pensamiento estratégico se fundamenta en las siguientes premisas (Mintzberg, 1999):

- El entorno está formado por un conjunto de fuerzas generales frente a la organización; es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.
- La organización debe responder a esas fuerzas o será eliminada.

- Las organizaciones terminan agrupándose en nichos ecológicos (no cambian), posición en la que tienden a permanecer mientras los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles.

Se plantea que esta escuela no explica cómo dos organizaciones pueden operar en un mismo entorno con éxito, aplicando dos estrategias absolutamente diferentes. Aquí lo importante no es aclarar si existe o no una opción estratégica, sino cuáles son las condiciones que amplían o restringen su alcance.

Esta escuela también conocida como procesualista, según la terminología de Van Der Heijden, está situada entre las dos anteriormente descritas. Si las cosas cambian rápidamente y son impredecibles, la estrategia de hoy puede ser un desastre para el mañana. Por ello, lo mejor es mantener un diálogo estratégico con el entorno, siendo el mejor medio para dialogar la construcción de escenarios. La idea que tengamos sobre el entorno o el futuro se va convirtiendo en algo concreto y real, mediante su desarrollo a través del fin que le es propio, a través de la dialéctica. Por tanto, el proceso es el autodesenvolvimiento teleológico de la realidad. Entraña el propósito de ir hacia delante, partiendo de la aceptación de que el futuro no existe, es irreversible y está por hacer.

- Escuela configuradora. Finalmente, en 1962 Chandler presentó la escuela de gestión estratégica llamada de configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Esta escuela –inspirada en la Historia– se recomienda para organizaciones en constante cambio, empresas que requieran revitalización o transformación. El estratega tendrá que ejercer un liderazgo categórico y prescriptivo, como agente de un cambio revolucionario.

Esta escuela propuesta por Mintzberg (1990) puede utilizar las nueve

escuelas previamente presentadas y se emplea alguna de ellas dependiendo del contexto y de la situación de la empresa en un momento en el tiempo. Dependiendo del estado de la empresa y su medio ambiente, se realiza una configuración con las diferentes alternativas disponibles. Mintzberg discute la forma como una compañía puede pasar de una situación a otra y cuáles son las dimensiones relevantes que pueden explicar el uso de cierto tipo de configuración.

Cada una de las anteriores escuelas está relacionada con aspectos teóricos y conceptuales e ignora los existentes. Entonces cada una ha aportado elementos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas ha propiciado la oportunidad de realizar acciones de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para la fundamentación de las estrategias empresariales.

3.4 Tendencias que aborda el Pensamiento Estratégico.

Las tendencias son patrones de comportamiento de los elementos que conforman un entorno, de allí la necesidad de establecer en los líderes el arte de pensar estratégicamente y así poder dar dinamismo medición y control a la planificación estratégica como palanca para el análisis, la innovación, creatividad del estrategia para acceder en nuevos mercados, donde se requiere utilizar la inteligencia de negocio, estudios prospectivos, revisión continua de paradigma y ortodoxia para redefinir los futuros posibles a partir de información obtenida, donde se requiere de una comparación de los diferentes modelos y tendencias para luego en función de ésta establecer un nuevo proceso de estrategia para la organización.

Las tendencias permitirán entender la necesidad de regresar al principio del manejo de la estrategia como lo hacían los generales chinos y griegos, para ello se

debe desarrollar en los líderes modernos el arte de pensar estratégicamente y así darle aplicación, medición y control a la planificación estratégica. En este sentido, cada investigador le da una interpretación particular al pensamiento estratégico tal como García y Daza (2009), describen a través de las tendencias de los autores referidos a continuación:

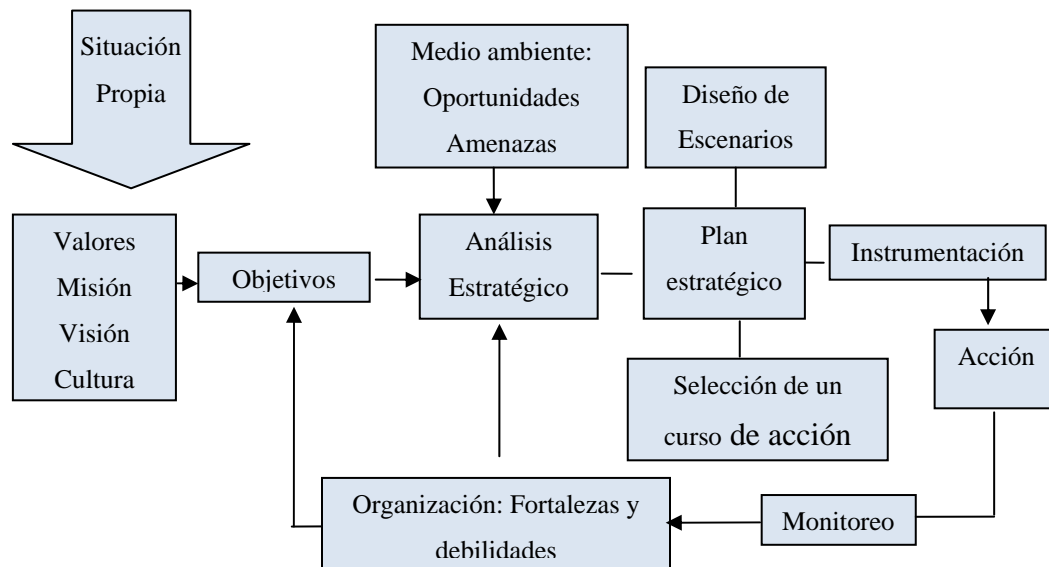
- Carlos Matus (1993). Este autor fue el creador de la planificación estratégica situacional, considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Matus (1993) afirma que el pensamiento conservador quiere que todo quede como está.

El pensamiento estratégico, por el contrario, propicia acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones. En el proceso propuesto por el autor se parte de una situación actual, donde se diagnóstica y se llega al establecimiento de la visión, misión, valores, metas, entre otros. Para luego, del establecimiento de los objetivos y el análisis estratégico, conducir a la formulación del plan y acciones a seguir, diseñando para éste, la viabilidad del mismo a través del diseño de escenarios pesimista y optimista. Es de hacer notar que se diseñan los medio para realizar el monitoreo correspondiente (Ver figura N° 1).

La planificación estratégica y las técnicas e instrumentos vinculados a ella, como cuerpo de teoría general, pueden aplicarse a cualquier actividad humana donde sea necesario un esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. Lo anterior es válido en todos los niveles de dicho quehacer humano, desde el individual, pasando por el grupal y organizacional hasta los macro-procesos de desarrollo económico-social de los países y regiones. Todo ello en un esfuerzo

por maximizar los recursos disponibles para llevar a cabo cada una y el conjunto de las tareas necesarias para satisfacer los objetivos propuestos o deseables de lograr.

Figura N° 1. Proceso de planificación estratégica por Matus.



Fuente: García y Daza (2009). Pág 7.

Carlos Matus se refirió, a este esfuerzo y sus dificultades como parecidas a las de tratar de atrapar un pez con las manos en un día nublado y en un río correntoso. Se trata de algo muy complejo, no sólo por el número de variables que condicionan el éxito del propósito, sino además porque tales variables son difíciles de imaginar, enumerar y analizar. El pez, “obstinada, inteligente y creativamente”, dificulta la tarea cambiando de velocidad, dirección y profundidad de manera sorpresiva. Es más, pareciera que el pez adivina las intenciones del pescador/planificador y efectúa oportunamente las maniobras para impedir su concreción.

Se facilitarían las cosas si en el proceso de crear o decidir sobre el futuro de sujetos, grupos y organizaciones o colectivos sociales se tuviera acceso al control de todas las variables que intervienen en el devenir de los mismos, en todo momento, en cuyo caso el problema de la planificación se vería reducido a su dimensión tecnológica.

De hecho, desde sus inicios como disciplina formal hasta hace un tiempo relativamente reciente, la planificación se enseñó y practicó como si el experto profesional tuviese o dispusiera de los medios para ejercer tal control sobre todos los factores concurrentes a un determinado proceso, con resultados cuyo ejemplo emblemático son los famosos quinquenios de la macro-planificación estatal centralizada, en un extremo y los incontables portafolios conteniendo las incontables páginas de informes que se acumulan, en el mejor de los casos, en los escritorios de los gerentes de incontables organizaciones, públicas y privadas.

Las cosas han cambiado de un tiempo a esta parte, aunque no en la misma proporción deseable que se podría prever a la luz de los avances teóricos y prácticos que han contribuido a la reformulación de las aproximaciones reduccionistas del instrumental acumulado por la planificación.

Entre los mencionados avances, ocupa el primer lugar la incorporación de los aspectos no racionales involucrados en los procesos que incluyen interacciones entre individuos, grupos y/o colectivos sociales. Aspectos que tendieron (y en muchos casos, todavía tienden) a ser porfiadamente ignorados en las experiencias de planificación conocidas, las que incluían complejos sistemas de simulación y modelos que hoy día no podrían competir con muchos de los juegos virtuales en los que cualquier niño puede llegar a ser un experto estratega a corto andar.

Lo que la incorporación de dichos factores no-rationales/emocionales ha significado tiene que ver con la “humanización” de la planificación, toda vez que ello ha significado asumir la complejidad de los procesos de desarrollo objeto de ésta. Más aún, ello ha significado asumir la complejización progresiva de estos procesos, no sólo en una perspectiva integradora con respecto a los factores humanos involucrados sino, además, reconociendo que éstos se dan en determinados entornos, naturales, sociales, virtuales, etc., sujetos al mismo proceso de complejización progresiva en una razón de uno a uno. En suma, ha significado asumir que el denominador común a todas las definiciones del desarrollo, en cualesquiera de los niveles mencionados, es, precisamente, el que la complejización viene a ser prácticamente sinónimo de éste: cada estadio del desarrollo humano, social, político, o de cualquier tipo y naturaleza, es más complejo que el que le precedió en términos de las variables que se suman en el devenir del proceso. Lo que añade un segundo elemento al anterior, consustancial con el mismo: los sistemas complejos tienden a la entropía negativa, a perder el equilibrio. Es decir, cambian más rápidamente que los sistemas simples y lo hacen de manera constante desvinculándose de lo permanente e identificándose con lo múltiple, temporal y complejo. A decir de Antonio Escohotado (http://carlosMatus2_2_2009-10.46am), “el orden experimenta por todas partes el embate de la incertidumbre, que ahora ya no se reduce al punto de vista del observador y contagia de raíz a lo observado”.

Este es el problema de la planificación en cuanto disciplina: la acumulación de conocimiento no facilita, dificulta su aplicación. Sin embargo, la cosa no es tan lineal, por decirlo así. Al fin y al cabo, la planificación estratégica puede ser vista ella misma, en tanto disciplina, como un sistema complejo en desarrollo. Es así que la tendencia ha sido a incorporar la complejidad espacial y la incertidumbre temporal al método.

Dicha tendencia puede observarse en términos prácticos y semánticos y, en ambos sentidos, ella se expresa, entre otras formas, en el concepto de prospectiva estratégica, como un complemento de la planificación estratégica, a partir del supuesto observado en cuanto a que, así como el presente tiene su raíz en el pasado, el futuro la tiene en el presente. El plan estratégico se convierte de este modo en el punto espacio-temporal, equidistante de ambas direcciones, el presente a partir del cuál se inicia un método de gestión de un proceso continuo de complejización y cambio. El plan debe ser sistemática e iterativamente retroalimentado en el curso del proceso y pierde su carácter de mapa estático evitando así la frecuente confusión de éste con el territorio y convirtiéndolo en un instrumento dinámico que da cuenta de la complejidad y el cambio de la organización o de cualquier otro sistema, en todo momento.

Ahora bien, no se trata de más de lo mismo con distinto nombre. Más bien se trata de hacerse cargo de las dificultades, así como de las experiencias, someramente expuestas, buscando incorporar formas de superarlas, independientemente de cómo se designe el nuevo intento. Tampoco se trata, a decir verdad, de algo muy nuevo. Ya Matus definió certeramente, aunque sin mencionarla, la prospectiva, llamando planificación al cálculo situacional sistemático que relaciona el pasado con el presente y éste con el futuro, por una parte y, por la otra, al conocimiento con la acción.

La planificación estratégica requiere de una intervención en los procesos con el propósito de generar un “estado del arte” sobre los mismos a partir del cuál sea posible formular una propuesta que asume la forma de un plan y que constituye el momento “t0” del esfuerzo, a partir del cual el sujeto de la planificación inicia un recorrido continuo que ha sido dado en llamar prospectiva estratégica. Se espera que dicho camino sea recorrido por los

actores del desarrollo (organizacional, social, individual, etc.), con la guía, por así decirlo, de un equipo de actores a cargo de la ruta y su seguimiento y legitimado en esa función. Este asume la forma de un comité o comisión de prospectiva estratégica que estudia y analiza las condiciones de la hoja de ruta trazada por la planificación y propone vías alternativas, de acuerdo con los signos y señales del momento, para consideración del colectivo y en función de escenarios y destinos alternativos. También se espera que en ese recorrido, y cada vez que se requiera, el sujeto sea acompañado por la mirada externa del o los responsables del trazado del mapa original. Este acompañamiento puede asumir la forma de reuniones periódicas en las que se retroalimenta el plan original en función de los caminos recorridos en tiempos sucesivos (t_1 , t_2 ..., t_n).

En otras palabras, la intervención organizacional con el objeto de proponer un plan estratégico tiene múltiples efectos sobre la organización, pero tal vez el más importante lo constituye el abrir una puerta cuyo umbral marca el inicio de un camino que debe ser recorrido por todos y cada uno de los miembros del colectivo humano que constituye la organización. Es un punto y un momento de partida, nunca de llegada porque el futuro, como bien se sabe, nunca llega. Lo importante es, por lo tanto, el camino, no la meta.

Entendido lo anterior, se presenta a continuación un esquema que permite una aproximación a los dos momentos propuestos, el trazado del mapa en función de lo que se conoce (planificación) y el recorrido del territorio por conocer (prospección).

La planificación es necesaria para conocer, evaluar e incorporarlas; la prospectiva utiliza elementos emergentes de la “inteligencia colectiva” tendencias históricas que prevalecen en el presente de la organización que no

proviene del pasado.

La planificación por sí sola tiende al estancamiento (a confundirse con el plan o mapa y éste con el territorio), porque no está en condiciones de ver los signos del porvenir en el momento presente. Su objetivo es el análisis de las fuerzas y de las debilidades existentes en el momento del análisis para contar con ellas al establecer orientaciones y directivas. Su visión es cuantitativa e impersonal y los agentes del desarrollo organizacional (los miembros de la organización en su conjunto) están presentes de manera indirecta a través de consultas semi-dirigidas y con frecuencia funcionales a determinados intereses. La planificación se hace extrapolando tendencias bien conocidas por los diagnósticos verificados empíricamente.

La prospectiva motiva la innovación organizacional y tecnológica porque se sale de los caminos recorridos impulsada por necesidades vividas por los miembros de la organización. Su objetivo es tener muy claro lo que se desea ser, elaborando una visión compartida del futuro que se quiere construir y del camino nunca acabado para alcanzarlo. Su visión emerge del núcleo identitario organizacional a partir de la pertenencia y participación de sus miembros. Lo hace a partir de la intervención inicial e incorpora en todo momento la dimensión cualitativa. La prospectiva se hace descubriendo signos de un porvenir visibles en el proceso ya encaminado en el presente.

Utiliza la pericia y las técnicas de consultores. Su ejercicio se fundamenta en una base científica y profesional.

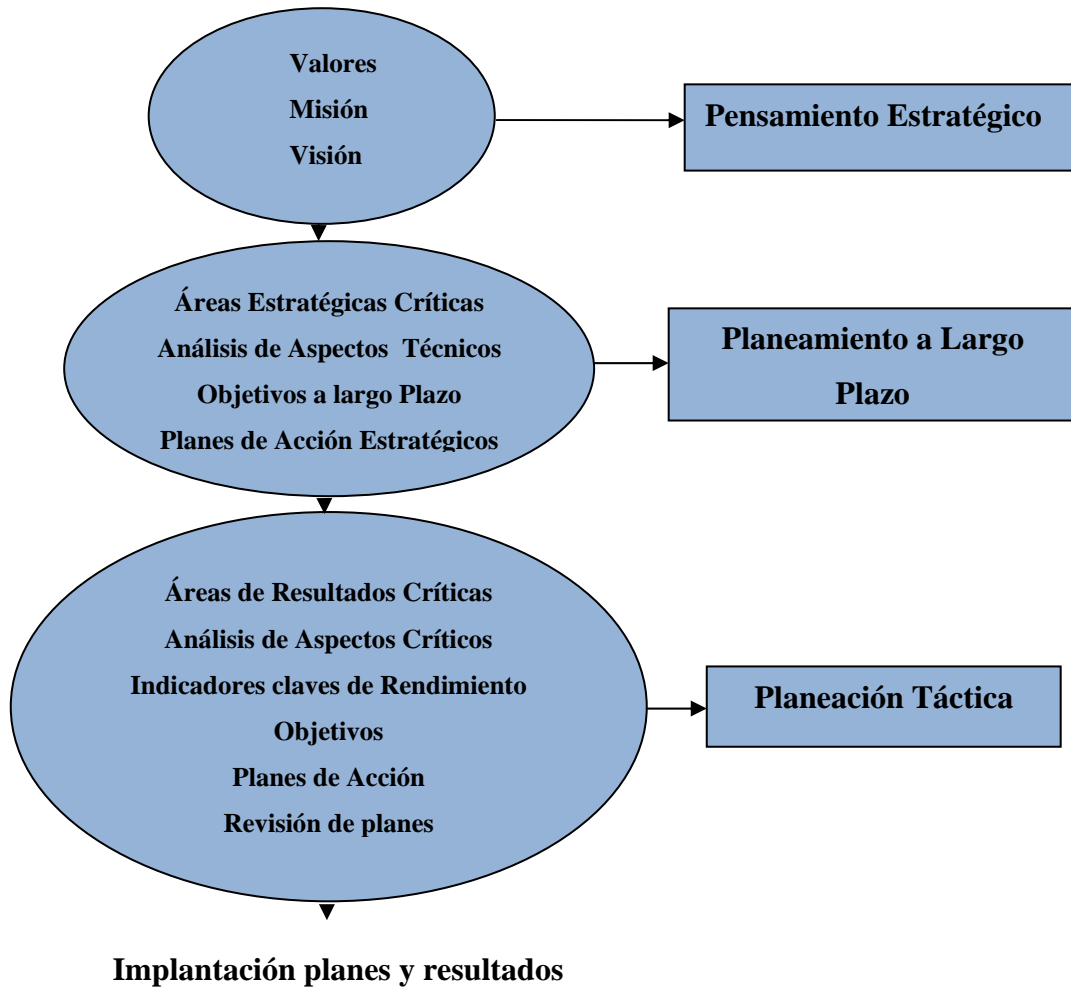
La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables

(cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

El debate de las ideas sobre el cambio, el papel de los hombres y de las organizaciones, la utilidad de los métodos, resulta obstruido por un apreciable número de cuestiones recurrentes que resurgen a la superficie cualquiera que sean los argumentos que se avancen. Esto ocurre, por ejemplo, cuando hablamos de las diferencias y de las relaciones entre los conceptos de prospectiva, de planificación y de estrategia, del interés que tiene la probabilización de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva.

- Morrissey George (1996). El autor plantea que el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo conduce a la posición y la planeación táctica al rendimiento. Así mismo, afirma que es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudarle a explotar los desafíos futuros, e incorpora valores, misión, visión y estrategia. Por su parte, considera los valores como convicciones filosóficas de los administradores a cargo, donde existen valores ya definidos y otros que varían en el tiempo. La misión como un enunciado donde se describe el concepto de la empresa, la visión como la representación de lo que se cree debe ser el futuro para la empresa, y las estrategias como la dirección hacia la cual se debe avanzar, la fuerza impulsora (Ver figura N° 2).

Figura N° 2. Proceso de pensamiento estratégico por Morrisey.

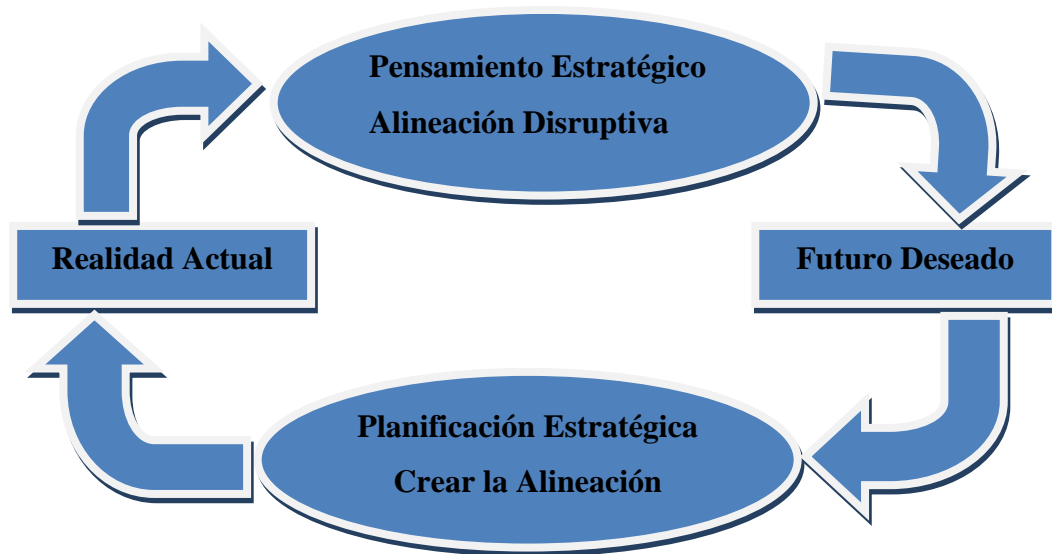


Fuente: García y Daza (2009). Pág 8.

- Leidtka (1998). Define pensamiento estratégico como estar siempre en la búsqueda de oportunidades emergentes ambos en servicio del intento estratégico actual o en la reconstrucción de otro más apropiado. Se presenta la visión e inferencias del autor, es de hacer notar que su modelo parte de una realidad actual para llevarlo a una realidad futura a través de un proceso de

análisis, intuición y creatividad, rompiendo formas de ejercer procesos (alineación disruptiva), pensando de manera estratégica utilizando como herramienta de diseño y detalle, la planificación estratégica (Ver figura N° 3).

Figura N° 3. Proceso de pensamiento estratégico por Leidtka



Fuente: García y Daza (2009). Pág 9.

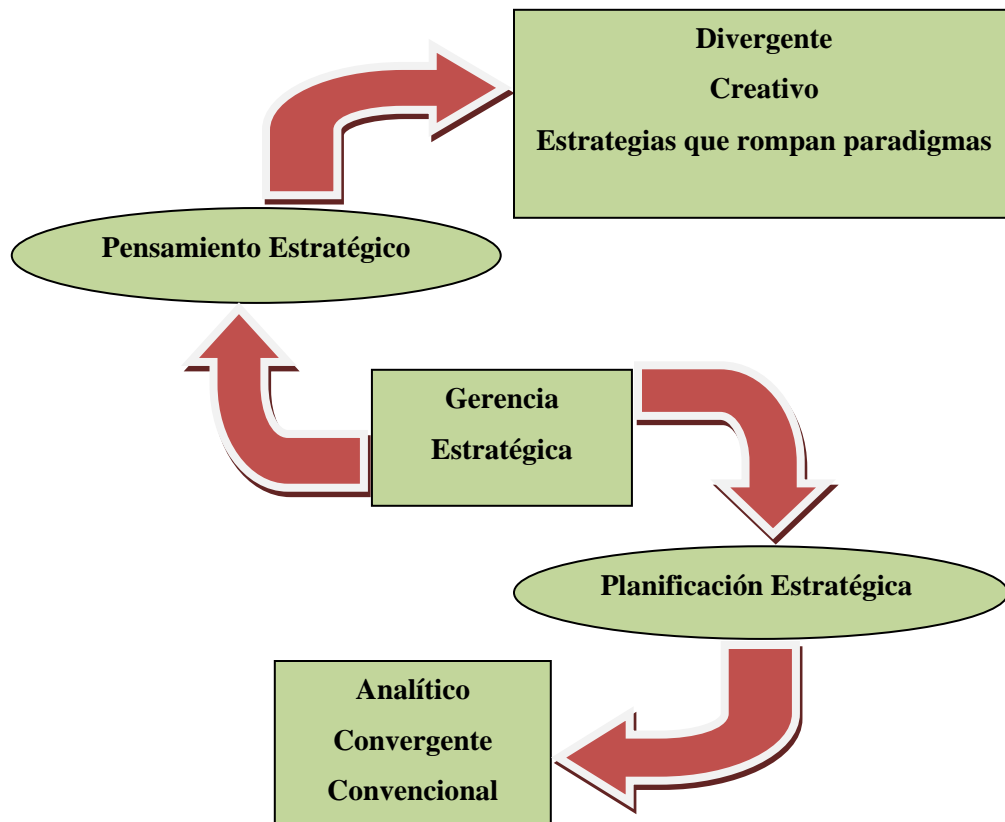
El pensamiento estratégico es una forma particular de pensar, cuyas características incluyen el uso de la intuición, la creatividad y la imaginación para crear completamente una nueva perspectiva de una iniciativa o empresa.

- ¿Cómo se diferencia el pensamiento estratégico de otras formas o estilos de pensar?
 - El pensamiento analítico o de políticas públicas es deductivo y convergente.

- El pensamiento aplicado en la elaboración de políticas públicas asume posturas dentro de un sistema y paradigmas ya establecidos.
 - El pensamiento estratégico implica salir de los sistemas, convenciones, sistemas de verdad, ya establecidos.
 - El pensamiento estratégico es divergente y a ductivo (incorporar la lógica en lo que puede ser).
 - El pensamiento estratégico es caracterizado por ser creativo, intuitivo o imaginativo, no lineal.
 - El objetivo del pensamiento estratégico es descubrir estrategias novedosas e imaginativas, que pueden reescribir las reglas del juego y visualizar futuros potenciales significativamente distintos al presente.
 - El objetivo de la planificación estratégica es operar las estrategias desarrolladas por el pensamiento estratégico, y apoyar el proceso del pensamiento estratégico.
 - El propósito de la administración o gerenciamiento estratégico es alinear y apoyar estas dos actividades que son divergentes y complementarias a la vez (pensamiento estratégico y planificación estratégica).
- Heracleous (1998). Para este autor, el pensamiento estratégico está en el ámbito de lo creativo y divergente, mientras, la planificación estratégica se encuentra en el ámbito de lo analítico convergente. En otras palabras, las nuevas reglas visualizadas por el pensamiento estratégico se operacionalizan a través de la planificación estratégica. El secreto está en mantener el dinamismo entre ambas a través de la sinergia estratégica. Se observa como el autor establece en forma dinámica la relación entre el pensamiento estratégico y la planificación

estratégica. Este modelo le permite al equipo directivo romper con los paradigmas actuales para propiciar el logro de los objetivos futuros indistintamente del momento estratégico, tanto la planificación como el pensamiento. El autor logra este balance a través de la gerencia estratégica, la cual se transforma en el punto de pivote del modelo. En otras palabras, el dinamismo de los mercados y la poca linealidad sistémica se debe balancear a través de una adecuada gerencia estratégica, alimentada principalmente por el pensamiento estratégico y monitoreado con los indicadores guías y de gestión del plan estratégico (Ver figura N° 4).

Figura N° 4. Proceso de pensamiento estratégico por Heracleous.



Fuente: García y Daza (2009). Pág. 9.

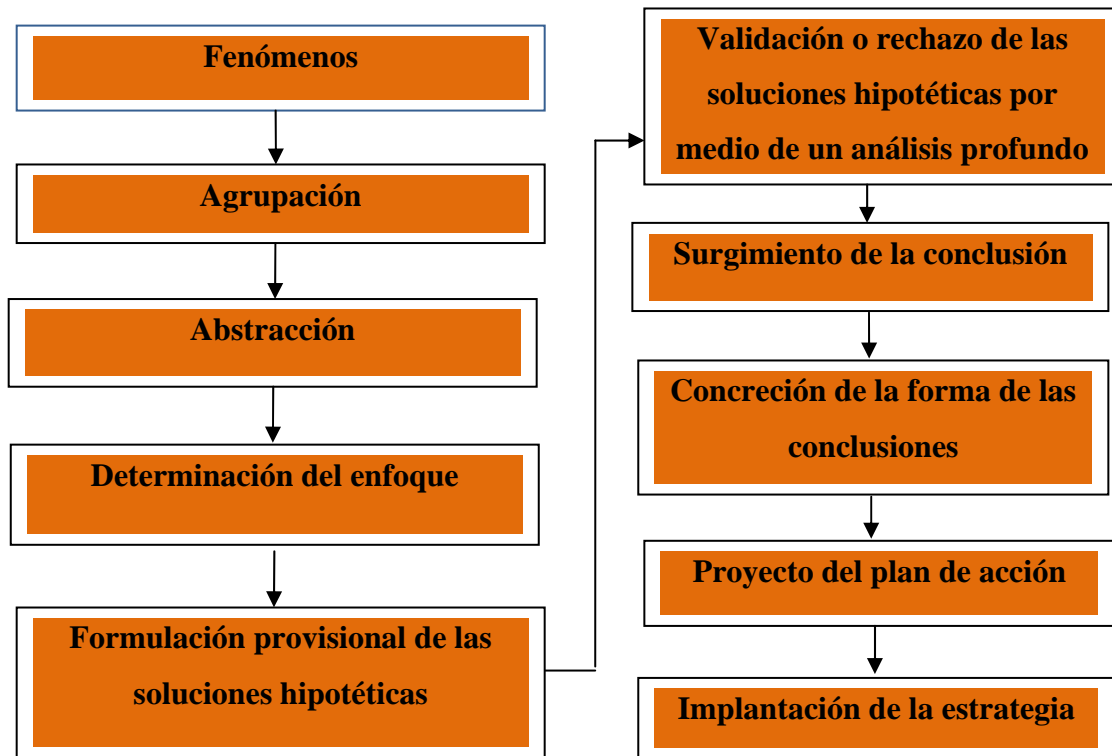
- Kenichi Ohmae (1998). Para este autor, el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas mostrados “al sentido común como un todo integrado”. El punto crucial de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura, así también, a reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. Se muestra el proceso propuesto por el autor. Plantea, la búsqueda del punto crítico o clave del problema y la formulación de éste de una manera que facilite el descubrimiento de una solución. Terminado el proceso de abstracción se decide el enfoque a adoptar, los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción (Ver figura N° 5).

Kenichi Ohmae, recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción. Ohmae recomienda que el primer paso en el proceso de abstracción sea usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. El paso siguiente es clasificar estos aspectos de acuerdo a sus factores comunes en subgrupos afines. Hecho esto, se mira cada grupo como una unidad y se pregunta cuál es el asunto crítico que cada unidad posee. La fuente del problema debe ser entendida antes que avanzar a recetar soluciones.

Una vez que el proceso de abstracción se ha completado, se debe decidir luego el enfoque apropiado para encontrar la solución. Hallada, en principio, la solución, se plantea la tarea de trabajar en la implementación de los programas y en la redacción de planes de acción detallados. La estrategia es buena solamente si la táctica es exitosa, lo que quiere decir que ninguna solución, por

perfecta que parezca, habrá de resolver el asunto crítico y será de poca utilidad hasta que haya sido implementada.

Figura N° 5. Proceso de pensamiento estratégico por Ohmae Kenichi



Fuente: García y Daza (2009). Pág 10.

Los mercados hoy en día son manejados en el mundo entero por las necesidades y deseos de los clientes, y el gerente debe actuar como si estuviera a igual distancia de todos ellos dondequiera que estos se encuentren. En cada mercado importante la empresa debe actuar como si fuera parte de él, diseñando los productos de acuerdo a los gustos de los clientes locales, para lo cual necesita liberarse de la fuerza dominante y estandarizadora de la casa matriz. El esquema ideal es descentralizar la casa matriz, pensar globalmente y actuar

localmente.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y más sólida cubre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que la ofrecida por la competencia.

La definición de una unidad de negocios siempre suscita discusiones. El estratega perspicaz siempre tratará de ver con perspectiva las tres “C” (corporación, clientes y competidores)” e influir en la dinámica de las relaciones existentes entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la corporación. Existen por lo menos siete cambios estratégicos principales: 1) El cambio de las industrias con alto grado de mano de obra a las industrias con alto grado de capital; 2) un cambio de las empresas multinacionales a las empresas multilocales; 3) El cambio en el índice entre costes fijos y costes variables en varias industrias; 4) un cambio en las industrias con base en el acero a las industrias con base en la electrónica; 5) un cambio en la administración financiera del ámbito internacional al ámbito local, y 7) un cambio hacia lo que podríamos llamar un sistema coordinado de valores compartidos.

- Miklos y Tello (2000). El pensamiento estratégico de acuerdo a estos autores, lo definen como un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje tiene además como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción

dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables. También tiene como propósito disminuir la incertidumbre y el impacto del cambio, estableciendo unos objetivos y la manera de alcanzarlos. Su importancia radica en que ofrece dirección a las acciones que se llevan a cabo, mediante el diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para establecer el rumbo que se debe seguir.

En el caso particular de la educación superior avanzada, cuando la dirección académica, los docentes, los empleados de apoyo administrativo y los estudiantes saben hacia dónde se dirige el postgrado y qué se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo. De este modo se reduce la redundancia al coordinar esfuerzos para el establecimiento de unas metas claras, que al ser comparadas con el rendimiento real, permiten conocer si en verdad se alcanzaron los objetivos.

De igual forma refieren, este estilo de pensamiento es utilizado como un proceso de razonamiento aplicado a sistemas y problemas complejos para el logro de una meta u objetivo y suele reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de una iniciativa para ser exitosa, a través de un conjunto ordenado de procedimientos de análisis y aprendizaje.

Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación según Miklos y Tello, es la construcción de escenarios, lo cual consiste en reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada más aproximada a una realidad posible y proyectando, luego, las acciones hacia el presente. Es importante destacar que de acuerdo con el autor, los escenarios mejoran y fortalecen los entornos de aprendizaje, permiten explorar y mejorar la comprensión de las dinámicas

futuras, así también, evaluar las opciones estratégicas para facilitar la toma de decisiones. Plantea además, los escenarios como se muestra a continuación:

- Escenario optimista: Hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de “hoy” sea “mejor mañana”.
- E
escenario tendencial: Corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que “lo que está pasando hoy se perpetúa”.
- E
escenario pesimista: Un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos.
- E
escenario de ruptura: Se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Es decir, se construye a partir de las situaciones, las cuales a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias.

Los pasos para la formulación de una estrategia pueden variar, pero el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los siguientes elementos:

- Insumos (personas, competencias, dinero) y expectativas (empleados, alumnos potenciales, gobierno, comunidad).
- Análisis de la competencia.
- Perfil institucional.

- Orientación ejecutiva: valores, visión.
- Propósitos, objetivos, intención estratégica.
- Entorno.
- Interno (fortalezas, debilidades).
- Externo (amenazas, oportunidades).
- Estrategias alternativas. (Especialización, concentración, diversificación, internacionalización, ciclo de vida).
- Evaluación y decisión estratégica (riesgos, oportunidades, reacción de la competencia).
- Congruencia, planes de contingencia.
- Instrumentación (reingeniería, organización, integración de personal y dirección).
- Planificación a mediano y corto plazos.
- Liderazgo y control.

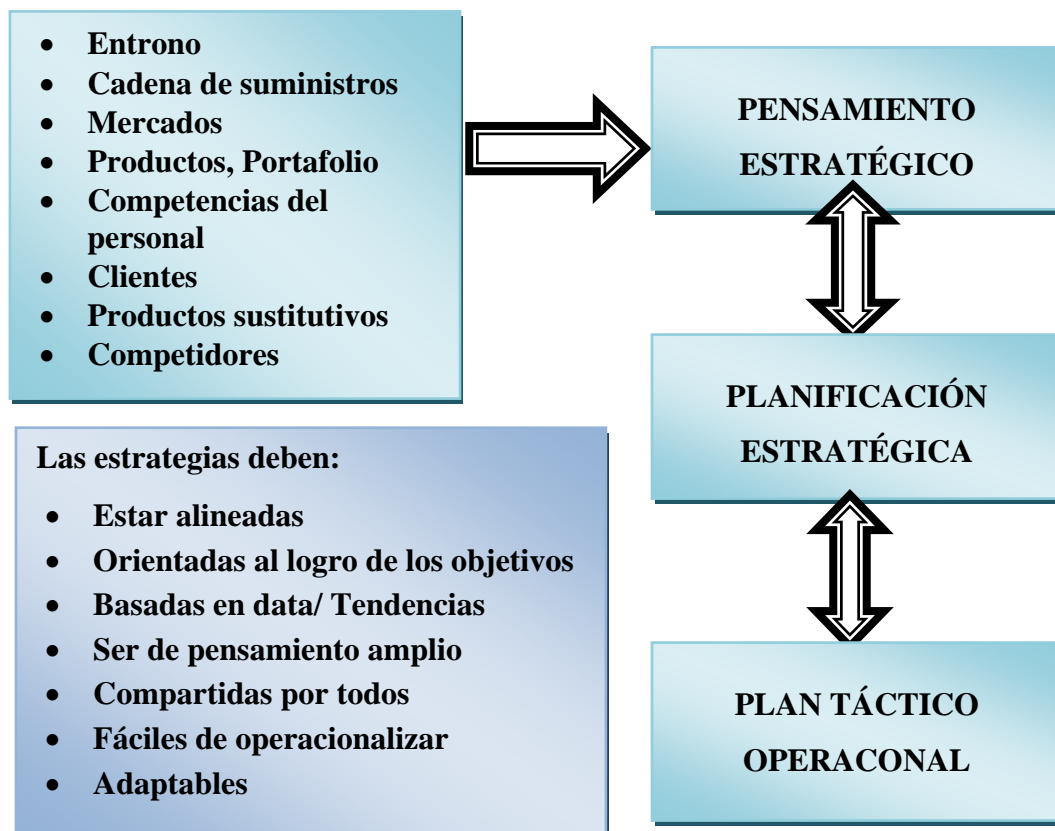
La planificación estratégica utiliza, para el diagnóstico, un procedimiento conocido como análisis DOFA (FODA, TOWS, SWOT), una herramienta útil para examinar los recursos internos, las capacidades con que se cuenta, lo que se puede mejorar y aquello que se necesita para llevar a cabo las diferentes actividades que se proponen. Igualmente, después de hacer un análisis interno, se requiere evaluar los factores externos positivos y negativos.

El diagnóstico sirve como marco conceptual para un análisis sistémico que suele facilitar el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas, con las debilidades y las fortalezas internas. La composición de estos factores

puede requerir de distintas decisiones estratégicas y surge para dar respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida son las amenazas dado que en muchos casos se procede a la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, de problemas o de amenazas.

- CFAR [Center For Applied Research] (2001). Según esta organización, el pensamiento estratégico se focaliza en hallar y desarrollar oportunidades únicas de creación de valor mediante un diálogo creativo entre todas aquellas personas que pueden cambiar el sentido de dirección de la empresa. En otras palabras, el pensamiento estratégico lo originan los altos ejecutivos y representa el “input” o entrada principal para la planificación estratégica (Ver figura N° 6).

Figura N° 6. Proceso de pensamiento estratégico por CFAR.



Fuente: García y Daza (2009). Pág 11.

CFAR (Lawrence, 1999), señala que las estrategias derivadas del diálogo creativo ejecutivo deben estar totalmente alineadas, orientadas al logro de los objetivos, basadas en tendencias soportadas en inteligencia de negocio, compartidas por todos, fáciles de operacionalizar y sobretodo adaptables y dinámicas.

- CREPA [Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée] (2001). Este Centro define pensamiento estratégico como un proceso cognitivo individual o colectivo dirigidos hacia tópicos estratégicos y a buscar oportunidades derivadas del seguimiento al entorno y la organización como factor u organismo liderizante de las estrategias emergentes basándose en tres contextos: el contexto psicológico individual, el contexto estratégico y el contexto organizacional (Ver figura N° 7).

Figura N° 7. Proceso de pensamiento estratégico por CREPA.



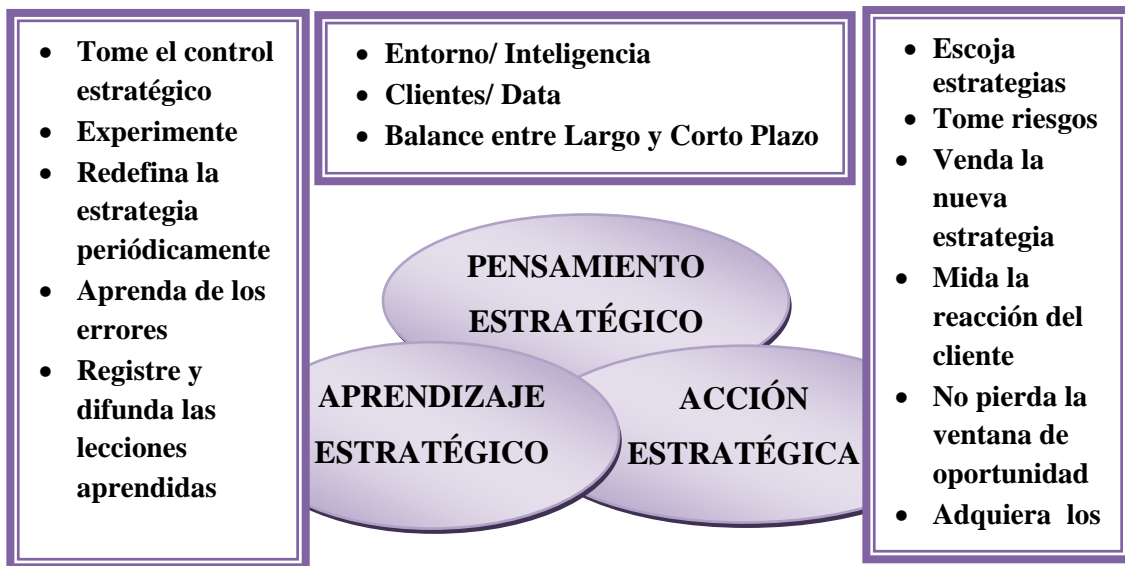
Fuente: García y Daza (2009). Pág 12.

CREPA (Torset, 2001), señala que este modelo busca el logro de la visión (deseos) a través de la operacionalización de los conocimientos basado en capacidades, en donde se muestra una representación del modelo propuesto por

este centro de investigaciones económicas puras y aplicadas.

- Skat–Rordam (2003). Este modelo es considerado la tendencia de punta en materia de pensamiento estratégico puesto que el autor incluye y resume el aprendizaje ganado por líderes empresariales modernos, en donde se compara y concatena las fortalezas del razonamiento occidental con razonamiento oriental, todo basado en el pensar, actuar y aprender sinérgicamente. Éste autor, plantea que el éxito empresarial será para aquellos líderes que puedan ver posibilidades en donde otros no las han visto y por encima de sus mercados naturales. Adicionalmente añade, que en este mundo en donde lo inesperado es la regla; la predicción del futuro requerirá del pensamiento estratégico dinámico así como un balance entre el corto y el largo plazo. Para el autor la acción estratégica es pensar, actuar y aprender generando sinergia y ventaja competitiva (Ver figura N° 8).

Figura N° 8. Proceso de pensamiento estratégico por Skat–Rordam.



Fuente: García y Daza (2009). Pág 13.

- Rico (2005). Para este autor, el pensamiento estratégico es comprender como el cerebro humano es la herramienta utilizada en el proceso, no se basa en el

pensamiento lineal. El autor recomienda aprovechar el desequilibrio del entorno para propiciar posturas estratégicas para el cambio radical del negocio. Adicionalmente, se debe aceptar, que la receta para alcanzar el éxito está en la ejecución de la estrategia y en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia, es en este modelo donde la no linealidad del enfoque sistémico se hace evidente (Ver figura N° 9).

Figura N° 9. Proceso de pensamiento estratégico por Rico.



Fuente: García y Daza (2009). Pág 13.

- Vijay Govindarajan (2005). Este autor, visualiza la planificación estratégica en tres etapas las cuales denomina “cajas”. La primera caja está relacionada con gerenciar el presente, y según el autor es en esta etapa donde más trabajan los ejecutivos de hoy, al mismo tiempo, considera que por si sola no garantiza el éxito del plan, dada su íntima relación con los objetivos de corto plazo. Para Govindarajan (2005), el pensamiento estratégico, crea valor cuando

sinérgicamente se trabaja en las tres etapas, él recomienda el desaprender y el olvido organizacional. En ese sentido, la caja 2 implica selectivamente abandonar el pasado “desaprender”. Es en este proceso de desaprendizaje es donde se debe establecer la relación del largo plazo con el corto plazo. En otras palabras, revisar si se están logrando los objetivos estratégicos adicionalmente a los tácticos. Por último, pero no menos importante es la caja 3 en donde a través del aprovechamiento de las innovaciones disruptivas, así como el rediseño de procesos y competencias se materializa valor adicional. Este valor adicional se logra al romper los paradigmas vigentes, imponiendo un nuevo orden entre la competencia empresarial. Esto implica un monitoreo del comportamiento no lineal y dinámico del ambiente competitivo (Ver figura N° 10).

Figura N° 10. Proceso de pensamiento estratégico por Vijay Govindarajan.



Fuente: García y Daza (2009). Pág 14

El mercado hoy en día se caracteriza por cambios rápidos y exponenciales. Los clientes cuentan con mayor poder de mercado, y sus necesidades cambian rápidamente al alargarse la vida en el mundo desarrollado o mejorar en el mundo en desarrollo. Estos cambios afectan nuevas y viejas industrias, ya sean

de alta o baja tecnología, de manufactura o de servicios. Como resultado, los ejecutivos se encuentran continuamente reinventando sus estrategias. La innovación estratégica procede con experimentos estratégicos -nuevos negocios con un alto potencial de crecimiento- que examinan la viabilidad de modelos de negocio aun no probados.

Estos experimentos cuentan con diez características:

- Tienen un muy alto potencial de crecimiento de los ingresos.
- Apuntan a industrias emergentes o pobremente definidas creadas por cambios no lineales en la industria.
- Prueban nuevos modelos de negocios aún no experimentados.
- Se salen de la definición de negocios ya comprobada por la corporación y sus presunciones acerca de cómo los negocios tienen éxito.
- Apalancan algunos de los recursos y habilidades existentes de la corporación aparte del capital; no se tratan de simples inversiones financieras.
- Requieren de la corporación para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.
- Revolucionan la definición del negocio más que crear valor de manera incremental en el negocio principal.
- Involucran múltiples dimensiones de incertidumbre a través de múltiples funciones.
- Dan pérdida por un largo período de tiempo y, por tanto, son caros como para repetir.
- Son difíciles de evaluar. La retroalimentación es tardía y ambigua.

Dada esta lista de características uno se preguntaría por qué una compañía intentaría algo tan riesgoso, demandante y complejo. A medida que un negocio madura, el crecimiento inevitablemente se hace más difícil. El potencial de crecimiento de cualquier modelo de negocio eventualmente se deteriora.

Por supuesto, inversores y analistas en Wall Street aún demandan tasas de crecimiento de dos dígitos de casi todas las compañías. Sin el crecimiento, el progreso en las carreras de los empleados se paraliza, las organizaciones se opacan y su competitividad lo padece.

Los altos directivos pueden pagar para salir del escollo a través de adquisiciones audaces, pero la estrategia raramente beneficia a inversores, clientes, o hasta a empleados en el largo plazo. Generar crecimiento desde la propia empresa (crecimiento orgánico) es la estrategia más sana y difícil. A medida que las compañías envejecen y las industrias maduran, el crecimiento en mercados establecidos viene sólo a costa de otros competidores ya afianzados, y nunca es fácil adquirir una porción del mercado.

Entonces, la innovación estratégica rápidamente se convierte en la opción más atractiva. Desarrollar esta capacidad es crítico. Las compañías que ejecutan exitosamente la innovación estratégica pueden brindar un crecimiento exponencial y generar ciclos de vida totalmente nuevos.

Las compañías que desarrollan su capacidad de innovación estratégica a temprana edad deslumbran a inversores con crecimiento sostenido y sorprenden a la competencia cambiando las reglas del juego. La mayoría de las compañías, sin embargo, se encuentran satisfechas con sus modelos de negocios existentes hasta que se topan con el techo de su crecimiento y su rendimiento comienza a

mermar de manera notoria. Eventualmente, la innovación estratégica se torna en un asunto de vida o muerte. Después de todo, las mismas fuerzas que crean las oportunidades para un crecimiento exponencial -un cambio no lineal en el medio ambiente económico- también pueden sacudir los cimientos de una industria.

En ciclos de boom y quiebres, una verdad fundamental perdura: el cambio es constante, y frecuentemente no lineal. Los mercados financieros son engañosos, porque el cambio no alterna entre períodos de hiperactividad e inactividad. A través de la innovación estratégica, las corporaciones pueden, no sólo adelantarse al cambio, sino también crearlo.

Pueden acumular nuevos éxitos sobre los ya existentes. Constantemente pueden crear, crecer, y beneficiarse de nuevos modelos de negocios.

Las compañías que se enfocan en el aspecto creativo, es decir, la generación de ideas, frecuentemente adoptan un anti código organizacional: rompen todas las reglas preestablecidas con la creencia de que las organizaciones creativas tienen poco en común con las disciplinadas y eficientes. Existe cierta validez en tal noción.

Tales disputas, entre la orientación a la eficiencia o a la creatividad, son improductivas. Esto se nota al considerar que cada historia de innovación cuenta con un principio, un nudo y un desenlace. Las grandes compañías son expertas en la eficiencia. Eso ayuda, pero la eficiencia no es necesaria hasta el desenlace del proceso de innovación. La mayoría de las compañías comprende que la creatividad en muchas maneras es opuesta a la eficiencia. Eso también es bueno, pero la creatividad es la prioridad dominante sólo en el comienzo del proceso innovador.

En el nudo, muchas compañías se pierden. No comprenden la forma de tornar ideas revolucionarias en un crecimiento revolucionario. Durante la adolescencia del emprendimiento, no es la creatividad ni la eficiencia la prioridad dominante. La necesidad de creatividad declina una vez que se tiene un plan de negocio, y enfocarse en la eficiencia es prematuro hasta que el negocio se encuentre estable.

Las diez reglas para los innovadores estratégicos se encargan de lidiar con los tres desafíos únicos que emanan de la coexistencia entre un negocio nuevo y uno maduro dentro de la misma corporación: el desafío de olvidar, el desafío de tomar prestado y el desafío de aprender. El nuevo emprendimiento debe olvidar algo de lo que hizo que la corporación tenga éxito. Debe tomar prestado algunos de los recursos de la corporación para una mayor ventaja respecto a emprendimientos independientes, y el emprendimiento debe estar preparado para aprender la manera de tener éxito en un mercado emergente e incierto.

Ciertos ejecutivos usualmente repiten acciones que creen que han producido éxito. Si el éxito continúa, la organización entera pasa de repetir estas acciones conscientemente a aceptarlas inconscientemente como correctas. En poco tiempo, estas presunciones se arraigan, no sólo en la mente de los directivos, sino también en las relaciones, procesos y patrones de comunicación. Se vuelven ortodoxas.

El nuevo emprendimiento debe olvidar tres cosas. En primer lugar, debe olvidar la definición de negocio de la compañía madre. Debe poder contar con la libertad necesaria para poder responder a preguntas básicas respecto al negocio de manera independiente a la empresa madre, como, por ejemplo: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué valor proveemos?

En segundo lugar, el nuevo emprendimiento debe reconocer que un modelo de negocios distinto requiere de aptitudes diferentes. Las áreas de pericia de la empresa madre no importan tanto como las habilidades que necesita desarrollar el nuevo negocio. En tercer lugar, el nuevo emprendimiento debe olvidar el enfoque de la empresa madre en explotar un modelo de negocio comprobado y cambiar hacia una exploración de nuevas posibilidades

3.4.1 Evolución del Pensamiento Estratégico y su Impacto en la Construcción de Ventajas Competitivas.

Las estrategias competitivas consisten en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que le distinguen de sus rivales. De ello se deduce que uno de los aspectos centrales de la formulación de estrategias es el de analizar muy bien al competidor, a fin de preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría adoptar y de la probable reacción ante las serie de cambios de la industria y los cambios ambientales generales que pudieran ocurrir. Ello debido a que existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (el esfuerzo por ser productor de bajo costo).
- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (estrategia de diferenciación).
- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (estrategias de enfoques y especialización).

La estrategia es la parte más importante del proceso de desarrollo de comunicación, por lo tanto la manera en que se manejan las preguntas estratégicas difíciles por parte de los clientes y se desarrollan estrategias, impacta cada paso de la relación con los clientes. La estrategia es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere, pensar mucho, lo que llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con el equipo involucrado.

Ahora bien, el pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano, que es la herramienta que se va a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Si se acepta que el análisis es el requisito indispensable para pensar

estratégicamente, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, a una situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

Para analizar los últimos y más relevantes enfoques del pensamiento estratégico se delimitará en ejes temporales. Se precisan los factores clave de éxito de cada corriente, los principios en los cuales se basan y las herramientas de análisis estratégico centrales aplicadas con mayor frecuencia. Dentro de los cuales se encuentran (<http://www.lasrelacionespublicas.com/que-es-la-estrategia.htm>):

- De 1960-1979. A partir de las influencias del entorno competitivo, el aspecto clave era la selección de industrias, segmentos o nichos más atractivos. Se consideran principios como: la influencia del entorno competitivo, control de los recursos estratégicos y movilización de los recursos. Y se utilizaron herramientas de análisis estratégico dentro de las cuales están:
 - Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Su idea clave es que el grado de atractividad de una industria está dado por su rentabilidad relativa, la cual depende, a su vez, de: el grado de atractivo de la industria dependiente de las cinco fuerzas: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos ingresantes, amenaza del ingreso de productos y servicios sustitutos, y poder de negociación (por un lado el de los clientes y por otro el de los proveedores). La posición competitiva, es decir la capacidad para crear una ventaja competitiva sustentable a través de menores costos o de diferenciarse brindando un valor superior.
 - Matriz de crecimiento de la industria versus participación relativa de mercado de la Boston Consulting Group. Muy útil para analizar el

portafolio de negocios, y optimizar la cartera y convertirla en equilibrada y conveniente.

- Matriz de Mc. Kinsey, que analiza las fortalezas del negocio, aspecto interno vinculándolas con un aspecto externo como el grado de atractivo.
 - Matriz de Igor Ansoff, cuando es necesario analizar estrategias de crecimiento.
- De 1980-1997. Desarrollo de estrategias sustentables en recursos y habilidades únicas de la organización. Se basa en principios de: que no todos los cursos y capacidades centrales resultan validos para desarrollar una ventaja competitiva sustentable; dichos recursos y capacidades deben ser de difícil imitación y sustitución. También utilizan herramientas de análisis estratégico como:
 - El modelo de pensamiento basado en recursos se sintetiza en los siguientes pilares: recursos, negocios, estructura, sistemas y procesos. La idea central que prevalece es que cuando los recursos se alinean en la consecución de una visión y objetivos, es viable crear una ventaja en donde la empresa pueda manejar negocios múltiples.

Aunque con distintos abordajes, los autores de esta escuela de pensamiento estratégico, denominada "escuela de ventajas competitivas basadas en recursos", coinciden en que la mejor utilización de recursos y capacidades reduce la posibilidad de imitación, (Ver cuadro Nro. 2).

Cuadro N°. 2: Escuelas de ventajas competitivas basadas en recursos.

Años	Autores	Enfoques coincidentes
1989	Wernerfelt	Recursos críticos
1989	Dierickx y Cool	Activos estratégicos
1989	J. B. Barney	Activos y ventajas competitivas sostenidas
1990 / 1994	Prahalad y Hamel	Competencias centrales
1993	Amit y Shoemaker	Activos estratégicos
1993	Peteraf	Recursos superiores
1994	Grant	Recursos y capacidades centrales
1995	Collis y Montgomery	Competencias en recursos
1997	Pisano, Teece y Schuen	Capacidades dinámicas

Fuente: García y Daza, (2009). Pág. 18

- En 1995. Adam Brander-burger y Barry Nalebuff, profesores de Harvard y Yale University, respectivamente, en su libro Co-Opetición amplían el enfoque de Michael Porter al sostener que el modelo es muy sesgado a la batalla competitiva y debería contemplar la posibilidad. Se basan en principios como: la incorporación del análisis de los complementadores y la cooperación, sostiene que los negocios no sólo son batalla competitiva cuando deben dividirse las porciones de la torta del mercado, sino que también puede haber cooperación cuando se crea un nuevo mercado. Las organizaciones pueden generar relaciones simultáneas de competencia y cooperación con todos los clientes, proveedores complementadores y competidores Ejemplo: Coca-Cola compite con Pepsi-Cola, entre otros, pero cooperan entre sí dado que ambas invierten sumas elevadas en comunicación, lo cual limita de algún modo la sustitución de otras bebidas tradicionales y no tradicionales; como también cooperan en no reducir sus precios, evitan de algún modo destruir la rentabilidad de la industria, dichos recursos y capacidades deben ser de difícil

imitación y sustitución. Hacen uso de herramientas de análisis estratégico que se describe a continuación:

- Propone la red de valor, pero ampliando el modelo de las cinco fuerzas competitivas mediante la incorporación de los complementadores (ver figura N° 11). A través de éstos puede haber relaciones simultáneas de competencia y cooperación entre todos o parte de ellos, como clientes, proveedores, competidores y complementadores. Por ejemplo Microsoft, así como coopera con los fabricantes de PC para que su hardware sea de mejor calidad, a su vez se ocupa de que los productos de Microsoft también funcionen mejor. Al mismo tiempo promueve competencia entre los fabricantes para que reduzcan sus precios a fin de que vendan más y, si venden más, Microsoft puede crecer. El modelo de la red de valor, entonces, va más allá de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter. Comprender, además del entorno competitivo, el ambiente cooperativo donde opera la organización, identificar en forma precisa en qué aspectos compiten y en cuáles cooperan, incorporar los productos y servicios complementarios y pensar cuáles son las mejores oportunidades.

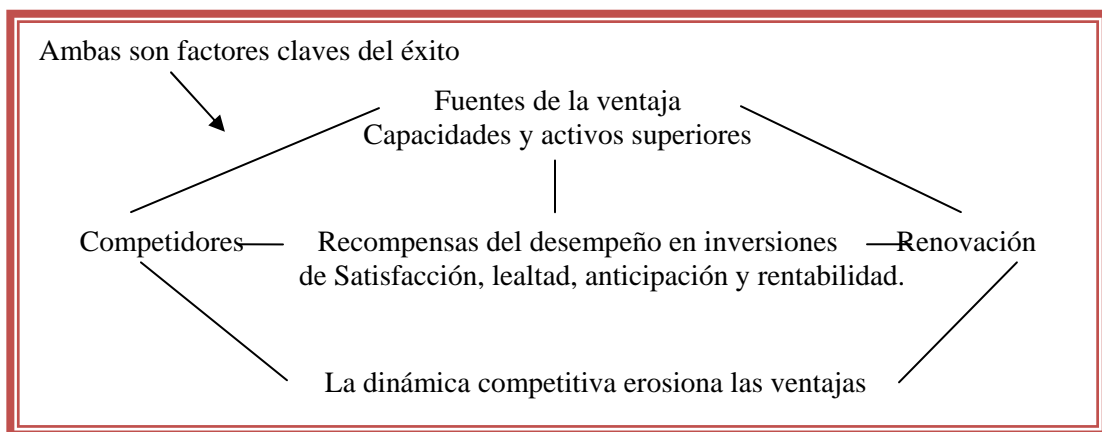
Figura N°11. Red de valor.



Fuente: García y Daza, (2009). Pág. 19

- En 1997. George Day y David Reibstein proponen, en su libro Wharton on Dinamic Competitive Strategy, que tanto la creación como el mantenimiento de la ventaja competitiva forman parte de un ciclo continuo, en donde las fuentes de la ventaja las conforman las capacidades y los activos superiores. Su principio fundamental fue, cualquier ventaja competitiva creada está sujeta a una continua erosión por parte del entorno competitivo y de las decisiones competitivas de sus rivales; en este caso, la estrategia competitiva persigue dos objetivos: proteger la ventaja actual desacelerando la erosión, e invertir en nuevas capacidades que sustenten la próxima ventaja competitiva. La herramienta de análisis estratégico utilizada por estos autores fue: El "modelo del ciclo de la ventaja competitiva" propuesto por G. Day y D. Reibstein sostiene que contar con capacidades y activos superiores es la base para construir ventajas competitivas. La realidad dice que algunos activos son inferiores y otros superiores, y el desafío dentro de ese conjunto de recursos es renovar no sólo el pensamiento estratégico, sino también las inversiones (Ver figura No 12).

Figura N° 12. Modelo del ciclo de la ventaja comparativa



Fuente: Las claves del Marketing Actual (2009).

- De 2001-2004. El modelo Delta de Amoldo Hax define el posicionamiento estratégico con respecto al cliente. Sostiene tres opciones estratégicas para relacionarse con éste y reducir la imitación: mejorar el valor del producto o servicio y el vínculo con el cliente, brindarle una solución integral y mejorar aun más el valor y el vínculo con él, al darle la posibilidad de consolidar el sistema. Se basa en principios como: mejor producto, brindar mayor valorización al producto o servicio y al vínculo con el cliente para fidelizarlo, proporcionar una solución integral al cliente otorgándole productos y servicios que se complementen con otros del conjunto ofrecido y satisfaciendo determinadas necesidades de un modo integral, incrementar el valor hacia el cliente y mejorar el vínculo consolidando el sistema a través de productos y servicios complementarios con otros productos y servicios de otras empresas.

Las herramientas de análisis estratégico utilizadas son: modelo delta de Amoldo Hax. A mayor vinculación con el cliente, la posibilidad de ser imitado se reduce, un claro ejemplo al respecto es Windows de Microsoft. Una mayor y mejor mezcla de productos y/o servicios brinda al cliente una solución integral al complementarse entre sí, dichos productos, y reducir la posibilidad de imitación. Ejemplo: Windows corre sobre DOS, y Word, Excel, PowerPoint, Outlook y Explorer corren sobre Windows e integran Office. El sistema se consolida y la posibilidad de imitar se reduce:

- Al lograr una posición de mejor producto o servicio, los clientes los valorizan y, consiguientemente, valorizan el vínculo.
- Al brindarle una solución integral al cliente ofreciéndole un mix suficientemente amplio horizontalmente, y a su vez, facilitarle la complementación de dichos productos o servicios con los de otras empresas. Ejemplo: a mayor número de aplicaciones sobre Windows, mayor será su valor para los clientes, así como también lo será el número

de usuarios. Esto se convierte en un círculo virtuoso, sobre el cual se reduce la posibilidad de imitación. A los imitadores se les hace muy difícil imitar a Windows, ya que deberían, entre otros aspectos, ofrecer un conjunto completo de productos y eliminar las complicaciones que tendrían los pocos usuarios para aprender su manejo.

Asimismo, el pensamiento estratégico, es una herramienta para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. Éste ha estado siempre muy ligado al ámbito militar y es aquí donde más se ha desarrollado, sin embargo, el mundo de la empresa ha estado muy vinculado también al pensamiento estratégico, incluso intercambiando fuentes, conocimientos e inspiración, pues, en el fondo, la esencia de las cosas es la misma, hay un objetivo final, ya sea ganar una guerra o establecerse en un mercado y hay una serie de formas de hacerlo, la estrategia intenta dilucidar la mejor de todas ellas para un caso concreto.

El pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis. Para implementar un pensamiento estratégico se debe:

- Conocer la empresa; conocer los puntos débiles y fuertes de la empresa proporcionará la información sobre qué opciones van a ser correctas y cuáles son más susceptibles de fracasar. Se debe analizar la producción, la distribución, las finanzas y cualquier parte de la estructura o funcionamiento de la empresa que parezca importante, saber si los recursos de tesorería escasean o si es la distribución a tiempo o el servicio nuestro punto fuerte, el cual se debe desarrollar e inculcar en la mente de nuestros clientes. El resultado final debe ser poseer un análisis interno, principalmente realizado en las empresas a través de la metodología F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

- Conocer el terreno; el pensamiento estratégico tiene siempre en cuenta y trata de conocer lo más posible el contexto en el que se mueve nuestra actividad, es decir, el mercado y los que lo componen, los clientes. Para conocer el terreno es necesario analizar a los clientes, sus gustos, sus motivaciones, en especial aquellas por las cuales se deciden a comprar un producto o contratar un servicio. De la misma manera se debe analizar el mercado, la situación económica, social y legal. El resultado final debe ser un análisis externo, a través del cual conocer todas estas características, investigar las que no se sabe, pero pueden ser esenciales.
- Conocer a la competencia; para poder competir con garantía se debe conocer lo más posible a los adversarios, sus puntos fuertes y débiles, quiénes son, cuánto facturan, quiénes son sus clientes, entre otros. A esto se le llama hacer un análisis de la competencia y disponer de uno debe ser el resultado final. A la hora de pensar estratégicamente éste se puede convertir en uno de los puntos más importantes, ya que es un factor a vencer que es dinámico.
- Explotar los puntos fuertes; el pensamiento estratégico, a la hora de diseñar acciones y tácticas tiene en cuenta los puntos fuertes (de la empresa, de uno mismo entre otros.) y los explota, ya que, a través de ellos se puede solucionar mejor un problema. Dicho punto fuerte se "contextualiza", es decir se analizan teniendo en cuenta el contexto externo, la competencia entre otros. y se busca la mejor manera de utilizarlos teniendo en cuenta como les afectan estos elementos del contexto.

Igualmente, los puntos fuertes de la competencia son analizados y a la hora de trazar un camino e implementar una estrategia se intenta buscar una vía que evite la confrontación con dichos puntos fuertes.

- Cubrir los puntos débiles; iguales que los puntos fuertes deben ser explotados, los débiles deben ser cubiertos o enmendados. Los puntos débiles de nuestra empresa o actividad debemos conocerlos nosotros y nadie más y debemos ser autocráticos, reconocerlos y poner los medios para enmendarlos.
- Preparar la estrategia; nuestras acciones deben ser pensadas teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, no se puede pensar en acciones que obvien elementos tan importantes como la competencia o el mercado, o que precisen de nuestros puntos más débiles para llevarse a cabo con éxito. Las acciones, a su vez, deben tener un objetivo claro, y este debe estar inspirado por la idea de maximizar la satisfacción del cliente cuando se cubran sus necesidades. Es entonces en la construcción de la ventaja competitiva del negocio donde más se debe manifestar el pensamiento estratégico ya que éste va a constituir si se quiere la base fundamental para que la empresa pueda siempre estar a la par con los cambios del medio donde se desarrolla.

El pensamiento estratégico sirve para resolver problemas, para intentar ganar batallas. Su aplicación en el mundo de las empresas puede llegar a marcar una palpable diferencia y otorgar una nueva dimensión a dichas empresas de la que muchos desgraciadamente carecen, lo cual ya es una ventaja.

Asimismo, constituye la base fundamental sobre la cual se orientan las acciones, recursos y capacidades que debe desarrollar la organización para construir el futuro. Asegurar la perdurabilidad y competitividad de la empresa constituye el principal reto que debe enfrentar el gerente actual. Para ello, se requiere reflexionar permanentemente acerca de lo que hace en el presente y lo que debe hacer y alcanzar la organización en el futuro.

CAPÍTULO IV

TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Pensamiento Estratégico y la Influencia del Conocimiento, la Intuición y la Experiencia en la Toma de Decisiones en las Organizaciones.

El conocimiento es, por una parte, el estado de quien conoce o sabe algo, y por otro lado, los contenidos sabidos o conocidos como patrimonio global de la humanidad. Por ejemplo, un conocimiento ampliamente compartido en las sociedades actuales es el hecho de que la Tierra es geoide (Caitano, 2009).

Según Arias (2006:13):

El conocimiento puede ser entendido en dos direcciones: como un proceso que se manifiesta en el acto de conocer, es decir, la percepción de una realidad y por otra parte como un producto o resultado de dicho proceso, que se traduce en conceptos, imágenes y representaciones acerca de una realidad.

Las ciencias constituyen uno de los principales tipos de conocimiento. Las ciencias son el resultado de esfuerzos sistemáticos y metódicos de investigación en busca de respuestas a problemas bien específicos y cuya solución procura dar una representación adecuada del mundo. Hay también, no obstante, muchos tipos de conocimiento que, sin ser científicos, no dejan de estar perfectamente adaptados a sus propósitos: el saber hacer como en la artesanía o el saber nadar, entre otros; el conocimiento de la lengua, de las tradiciones, leyendas, costumbres o ideas de una cultura particular; el conocimiento que los individuos tienen de su propia historia. Aun cuando en cada momento se genera información, se considera, sin embargo, que la cantidad de conocimiento humano es necesariamente finita, amén de la

inaccesibilidad de resolver los problemas fundamentales o misterios, como el origen de la vida y del universo, la muerte, el origen de Dios, entre muchos otros que van más allá del entendimiento propiamente humano.

Los conocimientos se adquieren mediante una pluralidad de procesos cognitivos: percepción, memoria, experiencia (tentativas seguidas de éxito o fracaso), razonamiento, enseñanza-aprendizaje, testimonio de terceros. Estos procesos son objeto de estudio de la ciencia cognitiva. La observación controlada, la experimentación, la modelización, la crítica de fuentes (en historia), las encuestas, y otros procedimientos que son específicamente empleados por las ciencias, pueden considerarse como un refinamiento o una aplicación sistemática de los anteriores, estos son objeto de estudio de la epistemología.

La importancia que atribuye al conocimiento distingue a la humanidad de las otras especies animales. Todas las sociedades humanas adquieren, preservan y transmiten una cantidad sustancial de saberes, notablemente, a través del lenguaje. Con el surgimiento de las civilizaciones, la acumulación y la difusión de conocimientos se multiplican por medio de la escritura. A través de la historia, la humanidad ha desarrollado una variedad de técnicas destinadas a preservar, transmitir y elaborar los conocimientos, tales como la escuela, las enciclopedias, la prensa escrita, las computadoras u ordenadores.

Esta importancia va de la mano con una interrogación sobre el valor del conocimiento. Numerosas sociedades y movimientos religiosos, políticos o filosóficos han considerado que el acrecentamiento del saber, o su difusión, no resulta conveniente y deben limitarse. A la inversa, otros grupos y sociedades han creado instituciones que aseguren su preservación, su desarrollo y su difusión. Así mismo, se debate cuáles son los valores respectivos de diferentes dominios y clases de conocimientos.

En las sociedades contemporáneas, la difusión o al contrario, la retención de los conocimientos, tiene un importante papel político y económico, incluso militar; lo mismo ocurre con la propagación de pseudo-conocimientos (o desinformación); todo ello contribuye a hacer del conocimiento una fuente de poder.

El conocimiento puede ser generado de diversas formas. Una forma sistemática de generar conocimiento humano es: la investigación básica (ciencias), publicación de aportes predominantemente a través de memorias de congresos y de artículos especializados. La investigación aplicada o de análisis (tecnología, humanidades, entre otros.), publicación de aportes igual que en ciencias básicas. Estas dos primeras etapas pueden interactuar y ciclarse, ya que, puede existir un artículo con un aporte muy pequeño y luego uno que reúna los aportes de dos o más artículos. La investigación aplicada se basa en el conocimiento de las ciencias básicas pero también en cualquier manifestación de conocimiento. La investigación aplicada puede generar más conocimiento aunque la investigación básica no lo haga, sin embargo, nuevas aportaciones en ciencias básicas conllevan un gran cúmulo de nuevas potencialidades para la generación de conocimiento aplicado. En tercer lugar, libros científicos o técnicos; un libro científico o técnico se hace agrupando, catalogando y resumiendo el conocimiento existente en un determinado tema. Un libro actualizado deberá incluir los últimos aportes que sobre el tema que trate hayan sido generados. Y por último divulgación; partiendo del conocimiento existente son publicados diversos artículos en revistas o libros de divulgación con la intención de que el conocimiento sea explicado a la población general (no especialista). Es en esta etapa en que el conocimiento llega a la población de forma masiva. El conocimiento puede provenir de diferentes fuentes, (<http://www.monografias.com>):

- Tradición: se mantiene algo cierto porque siempre ha sido así y todo el mundo lo sabe. Es tradición todo aquello que una generación hereda de las anteriores y, por estimarlo valioso, lega a las siguientes. Aquí entra en juego el

conocimiento cultural y el aprendizaje de normas sociales que no suelen cuestionarse. Por ejemplo, el hecho de guardar silencio en un funeral o en una sala de cine.

- Autoridad: se establece la verdad de un conocimiento tomando como referencia la fuente del mismo y no la comprobación empírica. La influencia de la autoridad se relaciona con el status que posee. Por ejemplo, al querer obtener información política se acude a un medio u otro según la veracidad que pueda inspirar y su influencia en la sociedad.
- Ciencia: La ciencia es el conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de una forma metódica verificados y contrastados con la realidad, se refieren a objetos o conceptos de una misma naturaleza.

Según Arias (2006:16):

La ciencia es “un conjunto de conocimientos verificables, sistemáticamente organizados metodológicamente obtenidos, relativos a un determinado objeto de estudio o rama a saber”. Acceder al conocimiento a través de la ciencia es la forma más provechosa y confiable, pues pretende la búsqueda de la verdad, la racionalidad y la neutralidad.

- Intuición: con este método se asume que algo es cierto porque es de pura lógica. Por tanto este conocimiento no suele basarse en la confirmación empírica, es decir, no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. Esta falta de referencia empírica puede llevar en ocasiones a conclusiones erróneas. Un ejemplo de este conocimiento puede ser el de muchos profesionales de la comunicación cuando se aventuran por instinto a crear un nuevo programa televisivo que puede ser un éxito.

En psicología y las ciencias cognitivas, se le llama intuición al conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por lo general es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión. Las intuiciones suelen presentarse más frecuentemente como reacciones emotivas repentinas a determinados sucesos o sensaciones que como pensamientos abstractos elaborados. La intuición puede ser considerada como una manifestación del instinto en los seres humanos.

- Experiencia: Se conoce que algo es cierto por haberlo vivido empíricamente, dando testimonio fehaciente de él. Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida. La historia de esta palabra se alinea con el concepto de experimento. Tanto el ser humano como también muchos animales pueden obtener ésta forma de conocimiento llamada experiencia a lo largo de sus vidas.

–

El concepto de experiencia generalmente se refiere al conocimiento procedimental (cómo hacer algo), en lugar del conocimiento factual (qué son las cosas). Los filósofos tratan el conocimiento basado en la experiencia como “conocimiento empírico” o “un conocimiento a posteriori”.

Desde el punto de vista de la hermenéutica filosófica, solamente son posibles las experiencias si se tienen expectativas, por eso una persona de experiencia no es la que ha acumulado más vivencias, sino la que está capacitada para permitírselas. La experiencia contribuye sensiblemente a la sabiduría. Aunque puede obtener cierto grado de sabiduría al sufrir castigo u observar a otros recibirlo, la mejor manera de adquirir sabiduría, y que además ahorra tiempo, es

beneficiarse y aprender de la experiencia de los que ya son sabios, prefiriendo su compañía a la de “los inexpertos” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>).

En la toma de decisiones, la experiencia es un mecanismo clave puesto que las decisiones deben ser tomadas con base a una realidad valiosamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si se considera que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un costo terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto antigüedad en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; es de suponer que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Así mismo, se supone que los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones, ya sea para las situaciones mal estructuradas o nuevas.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la

experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad. Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

El tomador de decisiones utiliza además de la experiencia, el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento. La intuición que permite evaluar la información de forma hábil e inteligente. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas, a las agallas de la persona que llega a una decisión. Las sugerencias, influencias, preferencias y formato psicológico del individuo que decide desempeña una parte de mucha importancia; el elemento subjetivo es vital. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarlas, es muy probable que el tomador de decisiones esté deslumbrado inconscientemente por los conocimientos, entrenamiento y antecedentes pasados.

Por lo general el tomador de decisiones por intuición o buen juicio es un activista, no conserva un patrón fijo de decisiones, se mueve muy rápido, cuestiona incisivamente las situaciones y encuentra soluciones únicas a problemas difíciles.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir

información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad. Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

El conocimiento es ya la moneda de cambio y tiene características muy particulares puesto que caduca y se deprecia mucho más rápidamente que el dinero. El conocimiento no es un activo de las empresas, ya que, lo tienen las personas y dado que las empresas no son dueñas de las personas, tienen que invertir en ellas si no quieren que se devalúen. Los problemas más importantes de un país y de sus empresas tienen su origen en la falta de conocimiento. No se trata de que dichos problemas (educación, salud, transporte.) no se puedan resolver sino que las personas responsables no cuentan con el conocimiento necesario para solucionarlos. Hace 300 años, para desplazarse por tierra, el caballo era el medio de transporte más rápido. El automóvil no era una opción, simplemente porque no existía todavía el conocimiento adecuado para inventarlo. Y cuando el coche fue una realidad, aun no había conocimiento para inventar el avión y así sucesivamente. ¿Y mañana? No queda más remedio que innovar porque es obvio que nos falta conocimiento.

Pero, ¿cómo se relacionan el conocimiento, la experiencia y la intuición para tomar decisiones con el pensamiento estratégico? El pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.

El desarrollo del pensamiento estratégico es indispensable como instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa, es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno rivalizado y competitivo, sobre todo si éste se encuentra marcado por el rasgo responsabilidad.

Según Krell (Morrisey, 1996), el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar orientaciones futuras. La importancia del pensamiento estratégico radica en que es la base para la toma de decisiones estratégicas. Lo que permite la definición, implementación, y ejecución de la visión, misión y estrategia de la organización; así como también establecer los principios y valores fundamentales para la unidad productiva.

El pensamiento estratégico puede considerarse de naturaleza intuitiva, a través de la cual se moldea la orientación de la empresa; generando como resultado un perfil, que es producto de un proceso interactivo que se desarrolla a través de los diferentes niveles de dirección.

Todo lo antes expuesto conduce a ubicar el pensamiento estratégico como un proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico. Quien lo aplica debe

tener mayor sentido común basado en la experiencia; aunado a ello, debe prepararse para diversos escenarios que puedan surgir en el entorno, determinar el rumbo que seguirá la organización en el futuro y promover el avance de la empresa mediante la unión, así como la gestión intergrupala e intragrupal, partiendo de las habilidades individuales. En sí, debe tener visión futurística organizativa con decisión estratégica y utilizar el elemento proactividad.

4.2 Pensamiento Estratégico y la Influencia de la Creatividad y la Divergencia en la Toma de Decisiones en las Organizaciones.

La creatividad se ha considerado desde muchos puntos de vista, desde una concepción de orden empírico-familiar hasta la científica. El surgimiento de la creatividad ha sido vinculado con diferentes representaciones que han determinado el tipo de producto que genera, el ámbito que abarca y la definición que se da. Se le ha asociado con descubrimiento o acto de creación; con revelación o inspiración; con el progreso científico en la investigación, y con el desarrollo tecnológico basado en una concepción más elaborada.

Asimismo, el estudio de trabajos teóricos y experimentales revela que la creatividad también ha sido considerada para su definición y medición, como característica personal, producto y proceso del pensamiento. De lo antes mencionado, se puede decir, que los rasgos de la creatividad dependen de la manera como ésta se manifiesta en la persona o del nivel de abstracción o de la elaboración que necesita el sujeto para manifestarla, se centra en la búsqueda de criterios y maneras de evaluar la calidad y el valor de una obra de arte, descubrimiento o invención.

Según Jones (Sánchez, 2003), considera que la creatividad incluye una combinación de flexibilidad, originalidad y sensibilidad hacia las ideas, que permite al sujeto apartarse de un orden o arreglo usual del pensamiento para generar nuevos

arreglos. La creatividad como materia de estudio es de vital importancia para la educación. Existen muchos tipos de creatividad: la creatividad popular, la creatividad genial, la creatividad genial creadora.

La creatividad popular es aquella que la produce el pueblo, los ciudadanos promedio, soluciones cotidianas a los problemas, la creatividad genial es aquella que se produce a un nivel más alto y que por la calidad de las interpretaciones se considera genial. El nivel más alto del ser creativo es la creatividad genial creadora es a nivel de superdotado; denominada también talento, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente, pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Los tres grandes sentidos del concepto de creatividad, según Perkins (Sánchez, 2003), son los siguientes:

- Acto de inventar cualquier cosa nueva (ingenio).
- Capacidad de encontrar soluciones originales.
- Voluntad de modificar o transformar el mundo.

La creatividad también se da en muchas especies animales, pero parece que la diferencia de competencias entre dos hemisferios cerebrales es exclusiva del ser humano. Una gran dificultad para apreciar la creatividad animal, es que en la mayoría de las especies, sus cerebros difieren totalmente del nuestro, estando especializados en dar respuesta a estímulos y necesidades visuales, olfativas, de presión, humedad propias. Solo se puede apreciar la creatividad con mayor facilidad, en las diferencias de comportamiento entre individuos en animales sociales, cantos, cortejos, construcción de nidos, uso de herramientas por ejemplo.

Existen una serie de estudios en los que se compara a individuos creativos, seleccionados con base en sus logros y entre los que hay arquitectos, científicos y escritores, con sus colegas menos creativos. La diferencia entre los altamente creativos y los relativamente no creativos no reside en la inteligencia tal como ésta se mide en los test de inteligencia. El individuo creativo puede, no obstante, diferenciarse de los demás en cuanto a los rasgos de su personalidad; hay desde luego, muchas excepciones, pero en general se ha comprobado que el individuo creativo tiende a ser introvertido, necesita largos periodos de soledad y parece tener poco tiempo para lo que él llama trivialidades de la vida cotidiana y de las relaciones sociales. Los individuos creativos tienden a ser enormemente intuitivos y a estar más interesados por el significado abstracto del mundo exterior que por su percepción sensitiva.

Los individuos creativos muestran a menudo dificultad para relacionarse con las demás personas y suelen evitar los contactos sociales, a menudo, muestran inclinación a considerar que la mayoría de la gente normal es simple, así como tendencias de dominio sobre los demás, lo que los aleja de establecer relaciones humanas en un grado de igualdad. Los individuos creativos parecen también estar relativamente liberados de prejuicios y convencionalismos, y no les interesa particularmente lo que sus semejantes o cualquier persona piensen de ellos. Tienen poco respeto por las tradiciones y reglas establecidas y por la autoridad en lo referente a su campo de acción y cualquier otra actividad, prefiriendo fiarse de sus propios juicios. Los varones con esta característica obtienen a menudo resultados muy altos en los test de “feminidad”, lo cual indica que tienen una mayor sensibilidad y son más conscientes de sí mismos y más abiertos a la emoción y a la intuición que el hombre medio de la cultura occidental. Una característica más notable e importante es la preferencia por la complejidad. Entre individuos de personalidad creativa pueden distinguirse, a grandes rasgos, dos grupos distintos: el artístico y el científico. Las características fundamentales son las mismas en ambos, pero, en general, el

artista es más dado a expresar su inconformidad tanto en su vida como en su trabajo, que el científico. El artista informal es corriente, pero el científico anti convencional es relativamente raro. Los artistas y científicos creativos tienden, incluso a ser más estables emocionalmente que las personas corrientes y cuando esto no sucede así, su inestabilidad se manifiesta en forma de ansiedad, depresión, recelo social o excitabilidad, algo parecido a una neurosis plenamente desarrollada. No existe mucha relación entre creatividad y cociente intelectual; es perfectamente posible ser altamente creativo y tener una inteligencia normal, o poseer una gran inteligencia y carecer de capacidad creativa.

La creatividad es un tema del que casi todos alguna vez hablan, pero del que muy pocos se involucran en serio con ella. Hablar de creatividad, no significa ejercerla. Esto significa que no por decir que se tiene una empresa creativa, eso sea del todo cierto. Generalmente no hay empresas creativas, hay solo algunas personas creativas dentro de las organizaciones. Particularmente se cree que lo que mata a la creatividad, son las creencias de las personas, los juicios que existen sobre ella. Pues la gran mayoría cree que la creatividad es una iluminación que llega así porque si, que se nace creativo o peor aun, que la creatividad es solo para los artistas o publicistas. Estas creencias son las que hacen que la gente no se ocupe de la creatividad o la postergue. Pero hay una razón de peso a favor de la creatividad, nadie niega su existencia ni su importancia. Todo el mundo sabe que los creativos son los que cambian la humanidad, y desde ahí vamos a partir para introducir la creatividad en todos los órdenes de la vida y en todos los niveles y en todas las edades.

Todos necesitan de creatividad, de modo que está en todos nuestros actos. Precisamente por estas razones suele suceder que la creatividad no es campo específico de nadie y por eso nadie hace nada. Nada sucederá en la creatividad si no hay alguien que la provoque. La creatividad no es magia, pero se le parece, por la manifestación que tiene, por la forma de aparecer, pero el previo a la iluminación es

sueños, metas, trabajo, concentración, pruebas, errores, intentos, frustraciones, más trabajo y mucha motivación. La motivación es la disposición de una persona para detenerse y enfocar la atención sobre determinado punto, es crear un motivo y comprometerse con este. A partir de allí, solo se necesita tiempo, esfuerzo y atención, pues la voluntad de aplicar la creatividad, ya existe.

Al hablar sobre creatividad, se debe tener en cuenta distintos tipos de pensamiento: el pensamiento convergente; se mueve buscando una respuesta determinada o convencional, y encuentra una única solución a los problemas que, por lo general suelen ser conocidos. Además, el pensamiento divergente es una actividad contenida en otra función del intelecto humano llamada imaginación, realizando algo nuevo desde cero, o lo mismo, de una manera, se mueve en varias direcciones en busca de la mejor solución para resolver problemas a los que siempre enfrenta como nuevos. Y para los que no tiene patrones de resolución, pudiéndose así dar una vasta cantidad de resoluciones apropiadas más que una única correcta. Ese tipo de pensamiento tiende más al concepto de creatividad y ha sido llamado pensamiento lateral (<http://www.monografias.com>).

De Bono (1986), define el "pensamiento lateral" como un conjunto de métodos de pensar que permiten cambiar conceptos, percepción y aumentar la creatividad. Es una colección de teorías de "pensamiento divergente", que no son inmediatamente obvias y que no pueden seguirse, usando solamente la lógica tradicional paso a paso, y que se concentran en generar nuevas ideas, en cambiar conceptos y perspectivas.

Por regla general, nuestro cerebro aborda los problemas de modo racional. Fundamentando las respuestas en lo aprendido, con una base histórica y con un enfoque plenamente lógico, pero en muchos casos es importante aplicar otra perspectiva a la resolución de problemas.

De Bono encuentra que el pensamiento lógico, que es fundamentalmente hipotético y deductivo, tiene una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevos enfoques. El término "pensamiento lateral" fue acuñado para diferenciarlo del "pensamiento lógico", al cual llamó "pensamiento vertical". Los caminos del "pensamiento lateral" son situaciones extrañas, absurdas o ilógicas para el cerebro y requieren una explicación. Exponer algo que debe ser resuelto, parece muy difícil de solucionar, pero si se piensa lateralmente, evitando lo lógico o lo obvio, se enfrentan viejos y nuevos problemas con nuevas ideas. El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas y estimulando las nuevas y lo hace mediante la perspicacia, pero sobre todo mediante la creatividad y el ingenio, procesos mentales con los que está profundamente unido. En vez de esperar que estas tres características se manifiesten de manera espontánea, éste autor plantea el uso del pensamiento lateral de manera consciente y deliberada, como una técnica.

El pensamiento lateral fue propuesto para representar todos esos caminos alternativos que no estamos acostumbrados a usar. Según, De Bono (1986), la mayoría de la gente tiende a ver sólo una forma de resolver el problema cuando puede haber varias formas de resolverlo que no son visibles a simple vista.

El pensamiento lateral no es un método creativo de resolución de problemas con pasos explícitos. Es una colección de técnicas de pensamiento divergentes como:

- Divergencia.
- Pausa Creativa.
- Foco.
- Desafío.
- Alternativa.
- Seguidor del Concepto y Concepto.

- Provocación.
- Movimiento.
- Entrada Aleatoria.
- Los Estratos.
- La Técnica del Filamento.
- Fraccionamiento.
- La Técnica del Porqué.
- Tormenta de Ideas.

El pensamiento divergente es considerado como uno de los pilares de la creatividad. Según De Bono (1994), consiste en desplazarse hacia los lados para probar diferentes caminos; los descubrimientos que permiten el avance de la ciencia se generan por que alguien probó una manera diferente de hacer las cosas con resultados favorables. La originalidad tiene gran influencia de este tipo de pensamiento; pensar en las soluciones poco comunes permite visualizar las situaciones desde perspectivas laterales.

La divergencia se puede ver de diferentes perspectivas:

- La divergencia proporciona la duda, el examen, la reflexión y el análisis desde diversos ángulos y diferentes ópticas.
- Busca campos de acción diferentes y nuevas salidas, es un método de liberación al método.
- Estimula la visualización y la inconformidad, transforma el problema en retos profesionales.
- Fortalece la objetividad al escudriñar aspectos no comunes, contrarios o diferentes, proporciona dinamismo al análisis.

- La divergencia permite visualizar desde los márgenes, el interior y el exterior de un problema profesional.

El pensamiento divergente sirve como desarrollo a la ampliación del conocimiento profesional se basa en buena parte en la acción divergente; al producto de la convicción y la visión de caminos y alternativas generando innumerables invenciones y descubrimientos; y a las ciencias técnicas ha sido por excelencia divergente, es casi un requisito para nuevos proyectos y productos (<http://www.monografias.com>).

La capacidad creadora puede considerarse como pensamiento divergente, como la capacidad de pensar de un modo original e innovador, que se sale de las pautas aceptadas y logra encontrar distintas soluciones a un problema, incluso cambiando los planteamientos del problema. Las investigaciones han demostrado que la innovación creativa requiere la “coactivación y comunicación entre regiones del cerebro que en la mayoría de personas están poco conectadas” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>). Las personas altamente creativas tienden a diferenciarse de otras en tres puntos: conocen muy a fondo esa actividad, son capaces de utilizar el pensamiento divergente mediante el lóbulo frontal, y son capaces de modular neurotransmisores tales como la noradrenalina y la dopamina en el lóbulo frontal. Así pues, parece que el lóbulo frontal es la parte del córtex que es más importante para la creatividad.

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, también por ver las consecuencias que otros pasan por alto, sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas.

La toma de decisiones indispensables se demuestra en cualquier ámbito; en la

cotidianidad se está expuesto a tomar decisiones de cualquier índole, usualmente se encuentran diferentes alternativas que pueden ayudar a solucionar un problema de cualquier nivel, lo cual, hace necesario que se planifiquen y organicen las ideas de tal forma que se pueda poner en práctica la mejor estrategia posible.

Casi no es posible suponer un campo de mayor alcance para el humano que el de la toma de decisiones. Una vez que se tiene un problema, hay que tomar una decisión tomando también una alternativa, el no hacer nada. Se elige la alternativa que parezca competentemente racional y que permita llegar a donde se desea y así propagar el valor esperado luego de que se encuentra determinada la acción.

Para la solución eficaz de un problema es obviamente necesario plantear una hipótesis (alternativas) la cual requiere de la creatividad, teniendo en cuenta que ésta es la habilidad de aplicar nuevas y excelentes soluciones; o la producción de una idea o concepto que sea novedoso, original y obviamente útil que satisfaga tanto a su creador como posteriormente a los demás.

El análisis de algunos autores que tratan acerca del control motriz infantil es muy demostrativo. Es importante la tecnología de las redes neuronales aprovechadas en tantísimas aplicaciones, entre ellas la que ahora se encarga de la toma de decisiones. Fácilmente se puede observar en cualquier campo del saber la importancia que requiere la toma de decisiones, creando consigo estrategias o modos que permitan solucionar determinados problemas teniendo en cuenta la capacidad creativa y los elementos fundamentales a tal procedimiento; entre dichos elementos se encuentra inicialmente la definición de un problema, seguido de un momento de observación y reflexión que permite generar ideas y por último una forma de evaluación y control.

Desde la época de la percepción se han empleado redes artificiales en la toma de decisiones y la resolución de problemas con la finalidad de volverlo un proceso

mecánico. Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraído. La tutela es la incapacidad de la persona de tomar sus propias decisiones. Y es auto contraído cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Otorga algo de control; de hecho, muchas de las frustraciones que se sufren se debe a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligar a tomar otra mala decisión, como dijo. Las decisiones racionales generalmente se toman de manera inconsciente, se puede comenzar el proceso de consideración. Lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, se debe preguntar: ¿que es lo más importante que se está tratando de lograr en este caso?

La finalidad de esto es convertir a la persona en un mejor decidor, intentando enseñarle el proceso de toma de decisiones:

- ¿Cuál es la meta que usted desea alcanzar? Elija la meta que satisfaga sus "valores". Los valores deben expresarse en escala numérica y mensurable. Esto es necesario para hallar las jerarquías entre los valores.
- Averigüe cuál es el conjunto de cursos de acción posibles que puede tomar y luego reúna información confiable sobre cada uno de ellos. La información objetiva sobre los cursos de acción también pueden expandir su conjunto de alternativas. Cuantas más alternativas desarrolle, mejores decisiones podrá tomar. Debe convertirse en una persona creativa para expandir su conjunto de alternativas. Todos los seres humanos nacen con el mismo potencial de creatividad, pero la mayoría lo derrochan en millones de cosas redundantes. Las alternativas de decisiones creativas son originales, relevantes y prácticas.

- Prediga el resultado de cada marcha de acción individual divisando hacia el futuro.
- Adopte la mejor alternativa que asuma el menor riesgo abarcado en llegar a la meta.
- Implemente su decisión. Su decisión no significa nada a menos que la ponga en acción.

Las decisiones son el núcleo del éxito y, a veces, hay momentos críticos en que pueden presentar dificultad, incertidumbre y exaltación. Esto orienta a tomar buenas decisiones valiosas, que sean eficaces, aplicando un proceso eficiente y persistente de toma de decisiones.

Por ejemplo, un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión radical en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un plan estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia. Por consiguiente, la formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador.

Hay otro término muy ligado a la creatividad y es la innovación, que no debe considerarse como sinónimo de aquel. Ser innovador es poner en práctica una nueva idea. En una organización hay individuos creativos y los hay innovadores. De unos surgirán las ideas, mientras que los otros se encargarán de concretarlas en acciones que generen los cambios necesarios. Un innovador será aquel que ve el cambio como un desafío constante, positivo, y no necesariamente pone en práctica ideas propias sino que adopta aquellas que sean útiles para llevar a cabo las estrategias y objetivos de la organización, teniendo en cuenta además lo que la realidad tan cambiante impone. Para poder hablar de las técnicas creativas que se puedan desarrollar dentro de una organización, habría que conocer cómo se da este proceso en el cerebro y así comprender cómo puede lograrse una mejor utilización. El ser humano tiene dos procesos de pensamiento. El hemisferio izquierdo se encarga del proceso analítico y verbal, mientras que el derecho es el intuitivo. A su vez, existe una conexión entre ambos hemisferios. Todos tenemos el dominio de un hemisferio sobre el otro, si bien utilizamos ambos lados según la necesidad concreta.

El proceso creativo y la innovación tienen una estrecha relación con el proceso de toma de decisiones. En general, se podría decir que la creatividad es más importante en las primeras etapas, cuando el proceso divergente es más necesario. Luego, cuando entra en acción, la creatividad se convierte en innovación, esto forma parte de la implementación de las estrategias. En las organizaciones hay individuos creativos e individuos innovadores, pero a veces no son la misma persona. Existen innovadores que toman ideas de otros y las llevan a la práctica.

El individuo innovador se basa en la teoría de que el cambio es algo normal y saludable. No lo ve como una amenaza, un enemigo contra el cual tiene que luchar. Adoptar la innovación implica una búsqueda continua y sistemática del cambio con el propósito de adaptar las estrategias y los planes a la nueva realidad.

El desarrollo del pensamiento estratégico en una organización lleva a la creación de una estrategia con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, una identificación con el proyecto y sus objetivos y un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización. Cualquier cambio que se quiera introducir se pondrá en práctica mucho más fácil si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa. De aquí que, un punto importante de todo el proceso ha de ser el de generar un sentimiento de que la dirección pertenece al equipo completo. El crecimiento de la creatividad en un grupo u organización se logra aumentando el potencial de creatividad individual y mejorando los procesos grupales de generar ideas. Conocer el proceso creativo y sus técnicas permitirá desarrollar una parte de la capacidad potencial que redundará en propuestas creativas. Sin embargo, ser creativo no es ser innovador. La innovación es creatividad aplicada. Para ser creativo e innovador es necesario que se vaya más allá del proceso creativo y sus técnicas.

4.3 Pensamiento Estratégico y la Importancia de un Diálogo Creativo para la Toma de Decisiones en las Organizaciones.

El diálogo permite revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. El diálogo es una poderosa herramienta para ayudar a aprender y a observar los propios pensamientos. Cuando en un diálogo aflora un conflicto se nota una tensión, ¿quién la produce? Los pensamientos y el modo de aferrarte a ellos, son los que están en conflicto, no la persona en sí. Una vez que se toma conciencia de su participación se distancia del pensamiento y se adopta una postura más creativa y menos reactiva. El propósito del dialogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo, no es que intentes ganar, sino ganar todo si se hace correctamente.

En el diálogo se puede obtener una comprensión y aprendizaje que no puede generarse individualmente, dos personas o un grupo generan mayor reserva de

significado común capaz de desarrollo y cambio constante, es una de las claves de la meta de la comunicación y del aprendizaje en equipo

El diálogo también permite observar que la naturaleza del pensamiento es colectiva. Por ejemplo, el lenguaje es colectivo. Y sin lenguaje el pensamiento tal como se conoce no existiría. La mayoría de los supuestos que se ejercen, se han de adquirir en la reserva cultural del entorno. Normalmente se aprende a pensar por sí mismo. Y, quien piensa por sí mismo, será mal interpretado. Se ha empezado a considerar la diferencia entre pensar como un proceso continuo y los pensamientos como resultado de este proceso.

Sin embargo, en todo el proceso de formación del individuo, la enseñanza dedica poco tiempo a este elemento que en el mundo competitivo actual se torna el componente distintivo de la organización. Existe un proceso creativo que permite, a través de técnicas, desarrollar las potencialidades de los individuos talentosos.

El pensamiento estratégico se enfoca en encontrar y desarrollar oportunidades únicas para crear valor al propiciar un diálogo creativo y provocativo entre la gente que puede influenciar la dirección de la organización. Es el insumo para la planeación estratégica. El pensamiento estratégico es una forma de entender los principales motivadores del negocio siendo un reto para el pensamiento convencional (http://www.vba.com.mx/assets/docs/Pensamiento_estrategico_I.pdf).

El pensamiento estratégico se manifiesta mediante el espíritu creador, gerencial y empresarial:

- El espíritu creador lo tiene el individuo cuando busca continuamente la innovación, estando siempre a la vanguardia con nuevas ideas en todos los sentidos: productos, procesos, tecnologías, acción y decisiones. De allí que, se

- El espíritu gerencial lo poseen aquellas personas con un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles para enfrentar situaciones difíciles de la organización, en donde, de una manera muy ejecutiva, pueden manejar y coordinar apropiadamente actividades, recursos y decisiones para alcanzar el mejor desempeño. Este espíritu estará determinado por las siguientes características: organizador, metódico, calculador, controlador y eficiente en la administración de recursos.
- El espíritu empresarial se manifiesta cuando se desarrolla la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de impulsarlos en áreas no tan visibles para otros. Por lo tanto, este se distingue por ser visionario, intuitivo y arriesgado.

Una organización o institución tendrá interés en contar con personal directivo en el que se distribuyan estas cualidades creadoras, gerenciales y empresariales, como una forma de cimentar las bases para asegurar el pensamiento estratégico.

4.4 Pensamiento Estratégico y la Importancia de la Búsqueda del Significado de los Elementos Internos y Externos a la Organización para la Toma de Decisiones.

Chiavenato (2004) y Robbins (2000) coinciden en que los ambientes en las organizaciones están representados por elementos generales y específicos, los cuales influyen de forma directa o indirecta a la organización, pues ésta no forma parte de un

sistema cerrado y como tal cualquier cambio en estos elementos las afectan.

Como las organizaciones son afectadas por el ambiente, es difícil conocerlas en detalle y comprender con exactitud su funcionamiento. Igualmente el ambiente es muy amplio, vasto, difuso y complejo, y se hace difícil aprehenderlo y comprenderlo en su totalidad, en consecuencia, es necesario segmentarlo para estudiarlo en dos grandes segmentos que se nombran a continuación:

- Ambiente general o externo (macroambiente): Es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, entre otros. Funciona como un contexto amplio que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos puedan experimentar más influencias y presiones que otros. Así, todas las organizaciones están sujetas a su efecto, generalizado y amplio, que repercute intensamente en todas las decisiones administrativas. El ambiente genérico es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos que influyen en las organizaciones. Los componentes del ambiente general son:
 - Condiciones económicas: representan la parte del ambiente general que define cómo producen las personas y organizaciones de una comunidad o país, y cómo distribuyen y utilizan los diversos bienes y servicios. Algunos aspectos importantes del componente económico son el estado general de la economía en términos de inflación, desarrollo, contracción, niveles de encaje, producto interno bruto, empleo, desempleo y otros indicadores relacionados con los fenómenos económicos. La economía es la ciencia que estudia este componente ambiental.
 - Condiciones tecnológicas: representan la parte del ambiente general que incluye nuevos enfoques para la producción de bienes y servicios. Abarcan

procedimientos o equipos, o estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el ambiente, incluidos la investigación y desarrollo, y los avances científicos.

- Condiciones sociales: representan la parte del ambiente general que describe las características de la sociedad en que la organización opera. Algunos aspectos importantes del componente social son los valores sociales que prevalecen en cuestiones de derechos humanos, las tendencias en la educación, las instituciones sociales y los estándares sociales del comportamiento.
- Condiciones legales: representan la parte del ambiente general que contiene los códigos legales vigentes. Abarca las leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante.
- Condiciones políticas: representan la parte del ambiente general que contiene los elementos relacionados con asuntos gubernamentales. Se incluyen el estado general de la filosofía y los objetivos políticos dominantes, los partidos políticos, las representaciones de la sociedad, las actitudes de los gobiernos locales, regionales y nacionales sobre industrias, actividades de cabildeo político, grupos de interés, entre otros.
- Condiciones culturales: representan la parte del ambiente general que contienen los elementos relacionados con los valores culturales que prevalecen en la sociedad.
- Condiciones demográficas: representan las características estadísticas de una población. Incluyen cambios en el número de personas y la distribución del ingreso entre los diversos segmentos de la población. Estos cambios influyen en la receptividad de bienes y servicios en el ambiente y se reflejan en la estrategia de las organizaciones.
- Condiciones ecológicas: representan el estado general de la naturaleza y las condiciones del ambiente físico y natural, así como la preocupación de la sociedad por el ambiente.

- Ambiente específico o interno (microambiente), llamado clima organizacional: son grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización. El ambiente interno consiste en una serie de características propias de una determinada organización (y/o de subsistemas), que pueden ser percibidas por los miembros de la organización y que pueden afectar la forma como la organización (y/o sus subsistemas) trata con sus integrantes y con el medio ambiente externo. El microambiente es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. En consecuencia, cada una de ésta tiene su ambiente particular del trabajo que constituye el nicho donde desarrolla sus operaciones y donde obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios. Esto significa que en el ambiente de trabajo se encuentran los mercados utilizados (mercado de proveedores, mercado financiero, mercado laboral, entre otros.) y los mercados atendidos por la organización (mercado de clientes). El ambiente interno o el ambiente de trabajo está constituido por los siguientes elementos implicados directamente en cada organización:
 - Proveedores: elementos que proporcionan entradas o insumos en forma de recursos, energía, servicios e información a la organización. Los proveedores ofrecen recursos, como capital, materias primas, máquinas y equipos, tecnología, conocimientos, publicidad, servicios jurídicos, contables, entre otros. Ante el auge de la tercerización, el trabajo interno que no es esencial para la misión de la organización se está transfiriendo cada vez más a proveedores externos, transformando costos fijos en costos variables y, al mismo tiempo, aumentando la dependencia de la organización frente a esos elementos ambientales. El componente proveedor es el segmento del ambiente de trabajo que incluye todas las variables relacionadas con individuos u

agencias que proporcionan los recursos necesarios para que las organizaciones puedan producir bienes y servicios.

- Clientes: elementos que compran o adquieren los productos o servicios, es decir, absorben las salidas y los resultados de la organización. Los clientes se pueden llamar usuarios, consumidores, contribuyentes o incluso patrocinadores. El componente consumidor es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de los factores relacionados con aquellos que compran productos y servicios ofrecidos por la organización. Servir a los clientes y, sobre todo, atraerlos es la más importante tarea actual de la organización.
- Competidores: elementos que disputan las mismas entradas (proveedores) y las mismas salidas (clientes) de la organización. Los competidores desarrollan estrategias no siempre esperadas ni conocidas, para ganar espacio y dominio, e intervienen en el ambiente de trabajo, generando incertidumbre en cuanto a sus decisiones y acciones. El componente competitivo es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de aquellos a los que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado. Conocer los competidores y saber tratar con ellos es tarea vital para la organización.
- Agencias reguladoras: elementos que regulan, normas, monitorean, evalúan o fiscalizan las acciones de la organización. Son los órganos fiscalizadores del gobierno, los sindicatos, las asociaciones de usuarios, asociaciones de clase, asociaciones de protección al consumidor, grupos de interés y todas las entidades de tipo regulador. El componente regulador es el segmento del ambiente de trabajo que monitorea el desempeño de la organización para limitar, restringir y dirigir sus acciones, reduciendo su grado de libertad y flexibilidad para operar.

Se debe tener cuidado de explorar el medio ambiente interno, debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorias culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.

La auditoria puede incluir preguntas, tal cómo:

¿Cómo emplean los empleados su tiempo?

¿Cómo interactúan entre ellos?

¿Tienen autoridad?

¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?

¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Este medio ambiente en conjunto es cambiante y nunca está estático por lo cual es necesario que la organización dedique el tiempo necesario para prever esos cambios tanto internos como externos y haga los ajustes necesarios para establecer las nuevas directrices que tendrá que adoptar en el mercado.

Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Se enfrentan a obstáculos financieros, legales, de mercado, humanos y organizaciones, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa. Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa. Los sindicatos pueden derrotar con éxito un contrato que haya propuesto la dirección, los contratos pueden evitar determinadas acciones gerenciales y los gerentes y los inversionistas pueden bloquear un intento de posesión. Suponga que cuenta con una gran idea que proporcionará un servicio revolucionario para los clientes de un banco. No podrá ponerla en práctica de inmediato. Tendrá que venderla a las personas que pueden darle el visto bueno y también a los que les ayudarán a llevar a cabo el

proyecto. Puede comenzar por convencer a su jefe. Luego su jefe y usted tendrán que enfrentar a un vicepresidente y probablemente tengan que posteriormente venderle la idea al presidente. En todas las etapas se deben oír las opiniones y sugerencias de las personas e incluso tal vez deba considerar incluirlas al concepto de su idea original. Al fin y al cabo, su propuesta debe ser aceptada y satisfacer a todos.

En las grandes organizaciones, un decisor es valioso sólo a medida que reconoce la relación de su decisión con las de los demás decisores dentro de la organización, porque puede implicar más o menos o ninguna diferencia dentro de la organización o puede ser reemplazado.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. En la toma de decisiones la asignación de recursos de la empresa se hace necesario especificar aún más cómo se verá la empresa cuando lleve a la realidad la visión de la gerencia. Esto implica, principalmente, la especificación de la magnitud de la empresa y las áreas en que deberá ser dominante.

Es evidente que el desarrollo de la estrategia de una empresa implica un gran

número de juicios relacionados entre sí. Si se les enfoca sólo para un fin determinado, el proceso de formulación de estrategias puede quedar empantanado o convertirse en un círculo vicioso. Por eso se hace necesario el desarrollo de un instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa. El pensamiento estratégico es un mecanismo que facilita la adecuación y transformación de la empresa a las realidades de su entorno competido y competitivo, sobre todo si éste se encuentra enmarcado por el rasgo responsabilidad. La importancia de éste radica en que es la base para la toma de decisiones estratégicas lo que permite la definición, implementación y ejecución de la visión, misión y estrategias de la organización; así como también establecer los principios y valores fundamentales para las unidades productivas.

Puede considerarse que el pensamiento estratégico es de naturaleza intuitiva, a través de la cual se moldea la orientación de la empresa; garantizando su salud a largo plazo; el pensador estratégico eficaz tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo de la misma. Esto en sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuando las propias estrategias necesitan evolucionar en respuestas a los cambios y virajes potenciales de los elementos del entorno que la rodean generando como resultado un perfil, que es producto de un proceso interactivo que se desarrolla a través de los diferentes niveles de dirección; así, el pensador estratégico debe buscar entender claramente la particularidad de las partes y luego, reestructurar esos implementos; de igual forma la dinámica competitiva de las organizaciones y de los mercados manifiesta un comportamiento según el cual, las que mejor se adapten al entorno serán aquellas que perdurarán en el tiempo.

4.5 Oportunidades Emergentes que tienen los Líderes para Orientar el Pensamiento Estratégico hacia la Toma de Decisiones en las Organizaciones.

Según Chiavenato (2001), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente se está en un periodo de transición hacia la sexta). Entre las cuales están (<http://www.monografias.com>):

- Edad del liderazgo de conquista; durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- Edad del liderazgo comercial: a comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.
- Edad del liderazgo de organización; se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- Edad del liderazgo e innovación; a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- Edad del liderazgo de la información; las tres últimas edades se han

desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- Liderazgo en la nueva edad; las características del liderazgo que se describen, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Se puede hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los

diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- El líder participativo; cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Una cultura de alto desempeño depende del compromiso en los niveles más altos en la organización, no sólo para ponerlo en movimiento sino también para mantenerlo en ímpetu que asegura el alto desempeño en el día a día. La interacción con diferentes gerentes en múltiples organizaciones permite identificar y aplicar elementos claves en los modelos mentales de los líderes.

¿Ha tratado alguna vez de persuadir a alguien de cambiar de ideas en cuanto a sus afiliaciones o preferencias políticas? Si es así, sabe lo difícil, a veces casi imposible que es influir sobre la manera de pensar de la gente. De eso se trata el liderazgo esencialmente: de influir sobre las personas en su manera de pensar y actuar, quizás, ese es el atributo central de un líder exitoso. Para ejecutivos de alto nivel en las empresas e instituciones, el desafío suele ser particularmente grande, ellos deben conseguir que cientos o miles de personas en una organización piense o actúen en términos similares en cuanto a los objetivos claves del negocio y lo que ellos individualmente deben lograr para llevar a cabo ese objetivo.

El líder exitoso debe conseguir que cada uno comparta los mismos modos de pensar en cuanto al éxito de la organización, aunque en principio se habla de líderes de máximo nivel en las organizaciones, estos mismos principios son aplicables a los

líderes de niveles medios, constituyendo así una cultura de alto desempeño, lo que se ha llamado mapa de alto desempeño que es una configuración en tres componentes: modelos mentales, mejores prácticas y mejores resultados. Sin la fuerza del liderazgo este modelo no es efectivo. El impulso sostenido de los líderes será el que mueva a la creación de un “momentum cultural” que se traduce en un continuo éxito, los líderes serán los que continuamente estén haciendo los cambios en énfasis necesarios en estos puntos de impulso, atendiendo las necesidades estratégicas de las organizaciones, ya que, en algunos casos será necesario hacer énfasis en los modelos mentales, otras prácticas de alto desempeño, y otros en el seguimiento de resultado y en el aprendizaje derivado de los mismos.

Los tomadores de decisiones en las empresas pueden atascarse a veces en la convencional situación de presente o futuro. Por ejemplo, se puede gerenciar para optimizar a corto plazo el retorno a la inversión en el capital humano y los activos existentes, o se puede invertir en el porvenir con la esperanza de que la siguiente generación de productos y servicios mejore el desempeño presente, que se muestra poco satisfactorio.

En un ambiente de la complejidad creciente, sin embargo, el manejar este dilema tradicional del presente y el futuro desde una sola dimensión, puede ser fatal. Nunca ha sido una buena idea para una organización no hacer caso a las situaciones de corto plazo a favor de la planificación de largo plazo, pero hoy hace a la organización vulnerable a los competidores, o a los cambios del entorno, cada vez más frecuentes e internos.

En cambio, los líderes deben asegurar una organización que disminuya la sensibilidad hacia el entorno, hacia el mercado, a la vez que incrementa su capacidad de evaluarlos y juzgar lo que debería ser conservado y lo que debería ser renovado. Un modelo mental de renovación continua, debe propiciar la renovación de las

capacidades organizacionales, desafiar a la gente para trabajar con eficacia, mejorar constantemente y por último revolucionar completamente a sus empleados. Los líderes eficaces también deben demostrar el orgullo feroz de los mejores elementos de la historia de la organización, éste requiere en sus mayores habilidades de liderazgo así como de sus capacidades comunicacionales para contar historias que generen una visión compartida, incentiven en ímpetu del espíritu y las aspiraciones de las personas, así como para articular los elementos de trauma y dolor que pueden acompañar el cambio.

Los gerentes en organizaciones de bajo desempeño se quejan que ellos no tienen tiempo para los asuntos de la gente. En la era del conocimiento los líderes no tienen ninguna esperanza de lograr el éxito y el alto desempeño organizacional a menos que paguen el precio de adquirir, desarrollar, evaluar y retener el talento para construir el capital humano que la organización requiere. No se trata simplemente de presionar más a recursos humanos. Se trata, en cambio, de involucrarse personal y permanentemente en la búsqueda del talento y en el desarrollo de la gente.

Los ejecutivos a menudo sienten la presión de mantenerse al día con los cambios de la tecnología, sin tener en cuenta el impacto real que ella pueda dar al desempeño del negocio. Pero cambiar por cambiar, seguramente se reflejará en una baja tasa de rendimiento de la inversión.

Las empresas de alto desempeño, aún cuando invierten sumas importantes en tecnología, a menudo destina menos recursos que sus competidores de bajo desempeño, pero sus inversiones tienen implicaciones estratégicas: son iniciativas que están atadas con los objetivos del negocio. Estas empresas, además, propician que sus gerentes de tecnología, piensen y actúen como estrategas operadores del negocio.

Si un líder estratégico no comprende el significado de los términos recién

utilizados, se puede decir que no está actualizado en lo que a tecnologías gerenciales post modernas se refiere: el que estas tecnologías existan y estén a su disposición no garantiza su dominio. Como existe una amplia y variada oferta de talleres de desarrollo ejecutivo virtual y tradicional incluso persona a persona es relativamente fácil que el líder se culturice, actualice o repotencie en corto plazo y a costos accesibles en el manejo sistémico y sistemático exitoso de la cada vez mayor complejidad en los negocios. Ello requiere un aprendizaje dinámico acelerado.

Para un líder estratégico del siglo XXI es importante conocer y preferiblemente dominar todos y cada uno de los pasos que la gerencia estratégica sugiere llevar a cabo, para avanzar innovadoramente, a paso firme y con su propio estilo a través del laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido. Dichos pasos a dominar son los siguientes:

- Definir los negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en qué negocios no se quiere estar, requiere:
 - Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo.
 - Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos, que se pretende satisfacer plenamente.
 - Especificar en forma cautivante los mejores productos (bienes y/o servicios), para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes recurrentemente insatisfechas y financiables de ellos.
 - Identificar las tecnologías óptimas, para producirlos y/o comercializarlos.
- Definir la situación deseada o el propósito estratégico a lograr, con ambición y

en concordancia con lo que se quiere llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual actuar para lograrlo (valores), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (objetivos) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas).

- Efectuar indagaciones externas, formulando hipótesis acerca de los actores relevantes y los escenarios o entornos macro y micro empresariales en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

El resultado será la identificación perspicaz de oportunidades y amenazas relevantes, para lograr la ambiciosa situación deseada, con una red generadora de valor que expanda los límites de la firma con proveedores, competidores, asociados estratégicos, coalicionados, entre otros.

- Efectuar indagaciones internas; consiste en identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (oportunidades y amenazas).

La idea es identificar -frente a objetivos y metas, oportunidades y amenazas- los medios o recursos que “se necesitan y no se tienen” como posibles debilidades, e identificar los que “se necesitan y se tienen” como posibles fortalezas, evidenciando la brecha existente, perspectiva por perspectiva.

- Diseñar estrategias medulares: consiste en diseñar cómo lograr con lo poco que se tiene y lo mucho que se necesita -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que se quiere, en los negocios en que nos interesa ganar.

Ello implica tanto revisar y analizar perspicazmente todos y cada uno de los segmentos estratégicos de negocios de interés (pares productos / mercados), y para cada uno de ellos formular o reformular estrategias genéricas de: abandono, penetración y diversificación, liderazgo por costos y diferenciación, innovación en productos, excelencia operacional o atención personalizada, propósito estratégico, hipercompetencia, competencia, asociación estratégica, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración, internacionalización, globalización, o innovación radical en la forma de hacer negocios (cambio no lineal en interfaz con clientes (canales y soporte, información y perspicacia, dinámica relacional, precios), y beneficios para clientes (que le agregan valor y satisfacen sus necesidades, inquietudes, y deseos), estrategia medular (productos/mercados, diferenciación, misión), y configuración (combinación e interrelación de recursos), recursos estratégicos (competencias medulares, procesos medulares, activos estratégicos), y límites de la organización (que hacer y que no hacer), y red de valor (proveedores, asociados, coalicionados).

- Formular planes generales de acción: implica diseñar -estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo- el conjunto de actividades secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso; incluso las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.
- Formular programas específicos de acción: implica definir y estimar en función del tiempo todos y cada uno de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior.
- Formular macro presupuestos estratégicos; implica estimar -en función del tiempo y en plena concordancia con los pasos anteriores- el impacto de

estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos.

- Ajustar la organización, es revisar crítica y constructivamente la adecuación y concordancia ecológica de los componentes de la organización -entre si, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos- como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente.
- Dinamizar la acción: implica tanto incentivar como coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo previamente planificado y organizado para lograr exitosamente lo perseguido. Esto requiere competencias para generar con inteligencia emocional estados de ánimo y emociones que predispongan a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias -para así lograr esfuerzos y resultados que superen lo esperado- coordinadamente, con alegría y energía más allá de las expectativas.

Ello requiere de los líderes especiales competencias tanto en gerencia y en coordinación de acciones como en liderazgo estratégico (transaccional, transformador).

Las competencias de los líderes negocios, les permite entre otras muchas cosas comunicar seductoramente visión, valores, estrategia y acción, darlas a conocer detalladamente, hacerlas comprender plenamente, y compartirlas emocionalmente, para así poder lograr comprometer apasionadamente a todos y cada uno en el logro sostenido de un muy alto grado de cumplimiento, que una vez logrado genere gran confianza en todos y cada uno y los haga sentir con fundamento y a todos los niveles como equipos de elevada confiabilidad.

- Apremiar estratégicamente la situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten. Ésta apreciación implica medir, graficar y apreciar -

en función del tiempo tendencias y resultados relevantes, y compararlos de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva con tendencias y metas preestablecidas, para diferentes escenarios exógenos pasados, presentes y futuros.

- Ajustar táctica y/o estratégicamente la gestión, implica previa interpretación y explicación válida de la situación futura, presente y pasada el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que se estén logrando hacia lo que se quiere lograr desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo. La danza del cambio es entre los impulsores y las limitantes del cambio que hace viable el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

Para ser plena y sostenidamente exitoso requiere líderes predominantemente en una condición de óptimo desempeño, lo cual implica dominar para sí y para otros una serie de competencias lingüísticas, emocionales y corporales que le faciliten lograr cosas con palabras, actuando con inteligencia emocional y pleno despliegue de su potencial físico: el gerente provee éstas y otras competencias que unidas a claridad espiritual le permiten afrontar productiva y saludablemente estresantes desafíos personales y corporativos sin alterar negativamente su vida familiar ni su desarrollo personal, sino todo lo contrario.

- El éxito del líder estratégico es un éxito de grupo que trasciende al simple éxito individual, y no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto

motivación e inclinación al logro: define primero lo que quieres llegar a ser y después has lo que tengas que hacer, hasta lograrlo.

¿Por qué es el líder el que debe formular el pensamiento estratégico? La respuesta cae por su propio peso, es porque le permite diseñar una visión compartida, ya que, es el pensamiento estratégico el que debe posicionarse en la mente de cada integrante de la organización, de tal forma que la institución pueda ser optimizada al máximo, cuando desarrolle sus actividades acorde a los métodos modernos de gestión, como una organización inteligente que aprende a aprender, las directivas son menores y existe un faro iluminador permanente en la mente de cada miembro de la dotación de la organización.

El pensamiento estratégico y el planeamiento estratégico no son lo mismo, ya que el primero se refiere a un proceso mental característico de ciertos individuos y el segundo, a un proceso estructurado aplicable a organizaciones con el fin de mejorar en forma metódica y controlada su desempeño futuro. Planeamiento estratégico es un proceso para desarrollar, analizar, comunicar e implementar la estrategia seleccionada.

Desde el punto de vista de la estructura de las organizaciones, el liderazgo formal tiende a localizarse tradicionalmente en la alta dirección (Chiavenato, 2001) y el pensamiento estratégico es, un ingrediente fundamental de este. Pensamiento estratégico se entiende como una habilidad natural de individuos que se ubican comúnmente en el estrato superior de las organizaciones y sociedades, capaces de inspirar una visión y plantearse un curso de acción para hacerla realidad, a partir de un proceso mental que involucra el manejo de una gran cantidad de variables que afectan el accionar de la organización, estableciendo opciones y resultados posibles en virtud de la construcción de escenarios mentales, los cuales son inferidos de patrones identificados en el aparente caos de los hechos.

Los líderes deben asegurar que la organización desarrolle y aumente la sensibilidad hacia el entorno, hacia el mercado, a la vez que aumente la capacidad de evaluar a una organización, manteniendo siempre un balance dinámico en las tensiones que pueden generarse entre el presente y el futuro, rodeándose además de individuos talentosos que no piensen en una sola dimensión (lo uno o lo otro) sino en el balance dinámico de opciones (lo uno y lo otro). También hacen énfasis en lo necesario, seguir construyendo una organización innovadora a lo largo del camino, ellos catalizan un nuevo modo de pensar en sus organizaciones que impulsan, por una parte la creación de espacios de mercado que aproveche oportunidades no atendidas, y por otro un compromiso profundo con una ejecución impecable a corto plazo.

Líderes emergentes son aquellos que:

- Ya tienen una trayectoria de profundo y vasto crecimiento espiritual e intelectual.
- Han adoptado una esfera específica de responsabilidad a la que desean contribuir.
- Están constantemente relacionándose con líderes de experiencia y demuestran un futuro prometedor.
- Demuestran dones de liderazgo y una perspectiva amplia, más allá del ámbito local.

El líder emergente aprovecha las circunstancias emergentes que lo llevan al poder, para establecer un proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo. Lo contrario sería el líder oportunista e inmaduro, quien aprovecha las circunstancias que le llevaron al poder para llenar el vacío interior y dirige su ejecutoria a profundizar las diferencias bajo el esquema de divide y vencerá, lo que si bien

propicia un ambiente de castigo que es favorecido por el pueblo, no es menos cierto que retrasa, a la larga, el proceso de un verdadero desarrollo armonioso del país.

Todo lo anterior sirve para enmarcar, las intenciones de los líderes emergentes. Podemos establecer una serie de puntos para evaluar si se es un verdadero líder emergente:

- Guía la institucionalización, respetando la división de poderes.
- Se ajusta a la visión trascendente en la cual la pluralidad se valora.
- Establece un programa de gobierno en el que los diversos sectores sociales armonicen en un programa integrado de respuesta nacional.
- Canaliza la rabia hacia un programa de integración de los diferentes sectores productivos y sociales para la creación de una economía saludable.
- Valora los diferentes estratos económicos y sociales y facilita el cómo pueden aportar al plan nacional.
- No opera dentro del marco de reformas de parches continuos.
- La visión de nación a largo plazo define lo que le devolveremos a las futuras generaciones que nos prestaron el presente.
- Establece un proceso de planeación nacional con la participación de todos los sectores, y que no pueda ser alterado por gobiernos de turno.
- Redefine la soberanía nacional como la capacidad de garantizar del bienestar social en medio de una sociedad globalizada, y la cultura nacional como asidero psicológico emocional.
- Establece un lenguaje de altura en la confrontación política, necesaria y saludable como elemento clarificador de ideas, verificador de rumbo, y denuncia a favor del bienestar general del pueblo.

Mientras culpemos a los sistemas, a la tecnología y a los cambios, sin enfocarnos en el desarrollo interior del ser humano, seguiremos avanzando en el curso de la entropía socio-económica en la que se esta.

Si la estrategia es el plan; el liderazgo estratégico es el pensamiento y la toma de decisión requeridos para desarrollar y ejecutar el plan. En fin, es posible definir el liderazgo estratégico como la capacidad de un líder experimentado que tiene la sabiduría y la visión para crear y ejecutar planes y para tomar decisiones significativas en un contexto estratégico volátil, incierto, complejo, y ambiguo. Es la capacidad de movilizar y enfocar los recursos y la energía en las cosas que hacen una diferencia y posicionan para el éxito en el futuro. El liderazgo estratégico aplicado incluye el valor para usar la creatividad y el planeamiento a fin de alcanzar la visión (<http://jorgeaponce.wordpress.com/>).

El llegar a ser un líder estratégico requiere la preparación especial en varias áreas. Primero, se debe entender cómo tal líder se desarrolla, esencialmente la anatomía del liderazgo estratégico. En segundo lugar, se debe reconocer algunas de las capacidades esenciales que un líder estratégico debe tener. Finalmente, el líder emergente necesita evaluar sus capacidades actuales y comprometerse con un plan de desarrollo personal; ya que los líderes deben ser los que logren modificar la actitud mental de toda la organización, y los que deberán transmitir que los cambios deben ser vistos como oportunidades de mejora y no como amenaza.

Los líderes deben tomar conciencia de que las oportunidades son la única manera de impulsar el cambio y la innovación en su empresa.

4.6 Acciones Intencionales y Reflexivas que deben Orientar el Pensamiento Estratégico hacia la Toma de Decisiones en las Organizaciones.

La información incorporada en el aparato cognitivo de un ser vivo puede proceder de su programa genético innato y del aprendizaje durante su historia vital particular. Algunos seres vivos tienen programas de acción instintivos, rígidos, apenas modificables; otros tienen sistemas cognitivos más plásticos, modificables según el entorno y las vivencias individuales, de modo que es posible seleccionar promocionar o reprimir conductas entre un repertorio inicial; algunos seres vivos son capaces de innovar, de generar de forma creativa nuevas estructuras de acciones y probarlas en el mundo. Los seres vivos dotados de curiosidad se interesan por el aprendizaje, les motiva la adquisición de conocimiento, lo adquieren en el presente de modo que tal vez ya disponen de él cuando lo necesitan con urgencia en el futuro.

Con un sistema cognitivo potente que disponga de una buena representación del mundo es posible construir simulaciones mentales de la realidad, que permiten ensayar de forma virtual las posibles consecuencias de diversos cursos de acción alternativos, generar reacciones y predecir sus resultados antes de probarlas con riesgo real, y también construir planes de acción que conduzcan a objetivos dados, partir de un estado final deseado y computar cómo llegar a él desde la situación inicial actual. La cognición es especialmente adaptativa por la capacidad de predicción que permite prepararse para el futuro.

Si un animal tiene un repertorio extenso de conductas posibles, es necesario que disponga de un sistema selector de las mismas, no se puede intentar hacer todo a la vez, un aparato emocional o voluntad generadora de preferencias o prioridades que indique qué acciones son más adecuadas para la supervivencia, qué objetivos son más valiosos.

La acción de los seres vivos no es en general aleatoria, sin ningún tipo de control cognitivo y sin relación con la realidad, sino que consta de reacciones y en algunos casos de acciones intencionales. Las reacciones son procedimientos automáticos ejecutados ante estímulos específicos, externos o internos; los hábitos son reacciones provocadas por algún fenómeno periódico. La acción intencional es la realización de un plan consciente de utilización de medios y ejecución de acciones parciales más simples cuya combinación estructurada conduce a la obtención de un fin u objetivo deseado. La capacidad de acción intencional requiere un sistema cognitivo complejo que incorpore grandes cantidades de conocimiento general e información particular acerca del mundo. Los organismos capaces de acción intencional tienen una fuerte ventaja adaptativa: se adelantan en el tiempo, planifican, han preparado la acción y previsto de forma estratégica diferentes contingencias, no sólo improvisan sobre la marcha o reaccionan ante lo inmediato. Una acción intencional también puede considerarse como una reacción muy compleja, indirecta y diferida: las circunstancias ambientales e internas provocan la fijación de un objetivo que activa los mecanismos planificadores de la cognición.

Ciertos animales son capaces de imitar conductas ajenas, de modo que en lugar de probar y descubrir por sí mismos (con los riesgos asociados a proceder a ciegas en ámbitos novedosos) pueden copiar lo exitoso en un contexto social. El fenómeno de copia de conductas da origen a nuevos replicantes, que coevolucionan con los genes, de forma complementaria o competitiva.

El planeamiento, como herramienta para pensar y crear la acción futura, es un proceso que actúa como puente mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar. Requiere de un tipo particular de conocimiento: un conocimiento para la acción intencional y reflexiva.

En los últimos años se han sucedido, diferentes maneras de enfocar la teoría y la práctica del planeamiento educacional. Así, surge el enfoque clásico o normativo que mostró sus insuficiencias para producir cambios y reformas. Como consecuencia de la conciencia de esas limitaciones se desarrolló un enfoque alternativo denominado estratégico-situacional, que tuvo como máximo exponente al recientemente desaparecido Carlos Matus (<http://www.unrc.edu.ar>). . En cada enfoque metodológico los actores hacen uso del conocimiento para la acción de manera diferente

El planeamiento estratégico situacional es un cuerpo teórico-metodológico-práctico; es una teoría y un método para la planificación pública en el campo político, económico y social. No intenta establecer normas sino un proceso de discusión y análisis de los problemas sociales estableciendo metas conflictivas en tanto responden a planes diferentes de grupos en pugna. La planificación se inscribe necesariamente en el marco de la lucha por el poder.

Matus (<http://www.unrc.edu.ar>), desarrolla varias notas características del planeamiento estratégico situacional, entre otras:

- Los sujetos que planifican son varios y persiguen objetivos conflictivos. El actor que planifica lo hace desde dentro de la realidad junto con otros actores, estando comprendido o formando parte del objeto o situación planificada. El grado de gobernabilidad depende del peso del sujeto frente al peso del otro; los recursos que uno no posee, los controla el otro, existiendo, por lo tanto, diferentes grados de gobernabilidad para los distintos actores.
- El diagnóstico único y objetivo es reemplazado aquí por la explicación situacional. Cada sujeto que planifica explica la realidad desde su propia situación, es decir, desde su inserción particular en la realidad o en función de su acción. Existen, por lo tanto, múltiples explicaciones de la realidad

condicionadas por cada situación. El significado de las acciones no es único sino que depende de la autor referencia de los actores implicados en ella y de su contexto situacional. Cada explicación es una lectura parcial de la realidad realizada por alguien desde su posición en el juego social. Cada actor formula diferentes preguntas a la realidad y da diferentes respuestas.

- El planificador no sólo se relaciona con las cosas, por lo que la acción humana no se reduce a comportamientos. Se admite la existencia de otros, de oponentes y, por ende, se requiere de cálculos interactivos o juicios estratégicos propios de la interacción social entre actores. Planificar supone, entonces, derrotar el plan de otros o ganar a los oponentes al plan propio. La predicción es limitada y es reemplazada por las previsiones. No hay un actor omnipotente que manipula los objetos para alcanzar sus objetivos sino que hay múltiples objetivos conflictivos entre sí.
- La planificación, al ser realizada con otros, supone necesariamente vencer o sortear las resistencias de los otros al plan propio. Esto implica un cálculo político permanente y el pasaje entre situaciones de conflicto, concertación y consenso. El objeto se resiste a ser planificado por lo que el diseño no puede reducirse al “deber ser” sino que debe incluir el “puede ser”. Lo normativo es sólo un momento del planeamiento que contempla también un momento explicativo, otro estratégico y otro táctico-operacional. La incertidumbre domina la situación y los problemas son cuasi estructurados. Hay varios planos de competencia y conflicto que pueden dar lugar a múltiples resultados abiertos.

Uno de los desafíos prioritarios lo constituye para el estratega, el conocimiento de las capacidades y recursos de la organización tanto actuales como potenciales para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables, pero tienen en mente la claridad del objetivo a lograr y el componente racional inclinado hacia la

planificación estratégica que definen los pasos, etapas o procesos para llegar al resultado.

Los dirigentes son artesanos y la estrategia su arcilla, su historia, valores, cultura y estilo de funcionamiento, es decir, la particular identidad que diferencia una entidad de otra que puede a veces condicionar frecuentemente y restringir un futuro promisorio en términos de aprovechamiento de las oportunidades o necesidades del concepto a saber.

CONCLUSIONES

El pensamiento como una actividad humana es igual a una organización cuando se le presenta un problema particular, lo descompone en sus partes, lo analiza y busca una solución que satisfaga la situación que se le presentó. Se puede entender claramente que un dirigente de cualquier organización tiene desarrollada capacidad de pensamiento desde su niñez. Es el pensamiento la verdadera virtud sobrenatural con la cual el hombre construye lo que quiere. Cuanto realiza es la vestidura de un pensamiento.

La aceleración de los cambios está afectando la permanencia en el mundo de los negocios, de determinadas doctrinas para la formulación de la acción en el futuro. Por tanto estas formulaciones intelectuales intentan definir una idea o también una visión, de acción estratégica para el futuro o de interpretación y comprensión del mundo presente o futuro deseable. El desarrollo de una estrategia permite diseñar enfoques que ayuden a hacer frente a los retos planteados por un futuro a menudo impredecible, la estrategia permite con el descubrimiento, la exploración de las ideas y establecer las guías para la acción de la empresa. Hoy la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología han hecho perder vigencia a la estrategia ligada a la planeación. Hoy se domina la incertidumbre y es por ello que “la piel” y el cerebro de los estrategas de hoy son muy diferentes a los planeadores estratégicos de ayer. Hoy la diferencia está en si la estrategia explora y lidera las ideas, el planeamiento relaciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

Para convertirse en un buen estratega es preciso ejercitar constantemente el pensamiento estratégico. Debido a que éste se basa en suposiciones sobre tendencias,

siempre habrá sorpresas. Es posible que se presenten nuevas tendencias y la aparición de acontecimientos imprevistos requerirá que se modifiquen ciertos componentes del plan. Recuerde, la estrategia es como un mapa que orientará a la dirección y a la institución hacia su destino; los destinos ocasionales serán inevitables, pero al pensar estratégicamente puede anticiparse la necesidad de efectuar cambios y convertirlas en una oportunidad para realizar mejoras. Esto debe ser una práctica diaria, no algo que a lo que se recurre sólo cuando sobrevienen dificultades. El gran estrategia no depende ni de la suerte ni de la inspiración sino del pensamiento estratégico: la combinación de método analítico y elasticidad mental. Es de hacer notar que el pensamiento estratégico es el punto de partida o fase inicial del proceso de planificación. Adicionalmente, se apalancan en la innovación, creatividad y propuestas disruptivas para acceder a nuevos mercados. En ese sentido, el proceso de pensamiento estratégico es un ciclo que requiere de la utilización de herramientas gerenciales como son la inteligencia de negocio y tecnología, estudios prospectivos, análisis interno, revisión constante de paradigmas y ortodoxias, análisis de brecha, entre otros para redefinir los futuros posibles, esto debe partir del establecimiento de una visión y las estrategias de la organización.

Este proceso requiere de una retroalimentación con el fin de mejorar, cambiar, adaptar, flexibilizar y reorientar la organización en función del entorno. Cabe destacar, que por ser un ciclo el cual baja hasta un nivel táctico operacional, requiere de un proceso de medición y control, además de involucrar un proceso de análisis para el caso de la visión, estrategias, planificación y plan táctico que deben ser difundidos y conocidos por todos los miembros de la organización, con el fin de poder realizar un proceso eficaz, eficiente y efectivo en cuanto a la medición y el control.

Entonces se puede decir que:

- No existe un modelo único de pensamiento estratégico, cada autor establece su análisis en función de cómo lo visualiza aplicado a la realidad.
- Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización. Aún cuando se le atribuye el rol de ejecutar el pensamiento estratégico a la alta gerencia.

Se ha vuelto cada vez más difícil tener éxito en toda empresa, así que se necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

Para lograr el pensamiento estratégico es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica. Igualmente se necesita de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia. La dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico. El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la

satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

“Las organizaciones de hoy deben reconciliar una variedad de paradojas. Deben ser planeadas pero flexibles, ser globales pero locales en atender muchos nichos de mercado. Los trabajadores deben ser autónomos y parte del equipo. Los gerentes deben delegar y controlar más la organización. Organizará pero no necesariamente empleará”

Chales Handy.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Venezuela: Episteme.

Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso administrativo. 3^{ra} Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Administración de los nuevos tiempos. 3^{ra} Editorial. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Proceso administrativo. 3^{ra} Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

De Bono, E. (1986). El pensamiento lateral: manual de creatividad. Barcelona: Editorial Paidós.

De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. México: Editorial Paidós.

Koontz, H. (1994). Administración: Una perspectiva global. México: Décima edición. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H y Wehrich, H. (1998). Administración: Una Perspectiva Global. México: 11^a Edición: Mc Graw Hill.

Melinkoff, R. (1990). La Estructura de la organización: Los Organigramas. Venezuela: Editorial Panapo.

Méndez, C. (1998). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Mintzberg, H. (1990). El proceso estratégico. México: Prentice Hall hispanoamericana, s.a.

Mintzberg, H. (1993). El proceso estratégico. Segunda edición. México: Prentice Hall hispanoamericana s.a.

Mintzberg, H. (1994). El aumento y la caída de la planificación estratégica. Tercera edición. México: Prentice Hall hispanoamericana, s.a.

Mintzberg, H; Brian, J y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall hispanoamericana, s.a.

Mintzberg, H y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Editorial Granica.

Morrisey, G. (1996). Pensamiento estratégico. México: Prentice Hall hispanoamericana, s.a.

Ohmae, K. (1988). La mente del estratega. Colombia: Mc. Graw Hill.

Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental.

Prahaladck, C y Hamel, G. (1990). Compitiendo por el futuro: Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana. España: Editorial Ariel.

Ramírez, T. (1998). Como hacer un proyecto de investigación. Venezuela: Editorial Panapo.

Robbins, S. (2000). Administración. Sexta edición. México: Prentice Hall Inc.

Rubinstein, S. (2009). El proceso del pensamiento. La Habana, Cuba: Editorial Nacional de Cuba.

Sabino, C. (1994). Cómo hacer una tesis. Segunda edición. Venezuela: Panapo.

Sampieri, R; Collado, C y Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Sánchez, M. (2003). Desarrollo de habilidades del pensamiento: Creatividad. México: Trillas.

Senge, P. (1993). La práctica de la innovación. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Stoner, J y Freeman, R. (1994). Administración (5ta. Ed.) México: Editorial Prentice-Hall.

Stoner, J y Wankel, C. (1996). Administración. Sexta edición. México: Prentice Hal Hispanoamericana, s.a.

Villegas, J. (1991). Desarrollo gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Venezuela: Vega.

Vivas, R. (2000). Gerencia del pensamiento estratégico. Venezuela: Editorial Panapo.

Wheeler, J. 2001. El poder del pensamiento innovador. México: Panorama.

Revistas:

Zerpa, D. (2006). El pensamiento estratégico en las organizaciones desde una visión hermenéutica. Venezuela: UNERS Gerencia 2000.

Trabajos de Grado:

Echenique, C. (2004). Importancia del capital intelectual y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las empresas modernas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

López, Y; Marín, E y Rivera, L. (2007). Inteligencia emocional en la toma de decisiones en el personal de la empresa CADAFE Distrito Técnico Carúpano, Estado Sucre (2007). Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Venezuela.

Trabajos de Ascenso:

Romero, F. (2006). Fundamentos generales sobre administración de empresas. Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Direcciones Web:

Álvarez, H. Kuratomi, I. 14/01/2009. Pensamiento estratégico en mantenimiento. Disponible en: <http://www.ceroaverias.com>

Barrera, E. 13/01/2009. La toma de decisiones. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivodocs/degerencia/decmaking.zip>.

Caitano, B. 10/01/2009. El conocimiento científico. Disponible en: <http://www.monografi>

as.com/trabajos11/concient/concient.shtml.

CEPAL/CLADES. 10/02//2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/322/planificacion%20y%20metodologia%20en%20el%20pensamiento%20estrategico.htm>.

García, D y Daza, A. 12/01/2009. Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. Disponible en: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1317-05702006004000003&script=sciarttext>.

Krell, H. 08/01/2009. Pensamiento estratégico. Disponible en: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=EL-PENSAMIENTMIENTO-ESTRAT%C3%88GICO.htm>.

Las claves del Marketing Actual.25/02/2009.Disponible en: <http://www.laestrategia/demarketing.html>

Roque, R. 25/01//2009. Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32134899_ITM.

Strickland, T. 28/02/2009. Gerencia estratégica. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_\(mente\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_(mente)).

Vaquiroy, J. 12/02/2009. Toma de decisiones. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos17/toma_decisiones_sistemas/toma_decisiones_sistemas.shtml.

Otras Páginas de Consulta:

<http://admon.8m.com/html/comportamiento.htm>.

http://carlosMatus2_2_2009-10.46am.

<http://es.shvoong.com/social-sciences/1646030pensamiento-estrat%C3%A9gico/>

<http://es.monografias.com>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_\(mente\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_(mente)).

<http://jorgeaponce.wordpress.com/>.

<http://manuelgross.bligoo.com>

<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0120/1dd54f8f.dir/doc.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>.

<http://www.monografias.com>

<http://www.lasrelacionespublicas.com/que-es-la-estrategia.htm>.

<http://www.unrc.edu.ar>.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Tendencias del Pensamiento Estratégico en la Toma de Decisiones en las Organizaciones
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Benítez G, Mairet J	CVLAC	14499913
	e-mail	mairretbenitez999@hotmail.com
	e-mail	
Córdova B, Cecilia D	CVLAC	15550278
	e-mail	la_nena_81_2007@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Pensamiento Estratégico.
Toma de Decisiones
Organizaciones

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	
	Administración

Resumen (abstract):

El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con interacción de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, con características particulares que lo diferencian de otros procesos. Los mecanismos que generan esas actividades mentales están muy lejos de ser comprendidos pero, aún así existen una variedad de pensamientos que tienen una actividad distintiva uno del otro. En el mundo empresarial de hoy en día de rápidos ritmos y cambios se necesitan de poderosas habilidades para tomar decisiones con rapidez, y más importantes con eficacia para alcanzar el éxito, por eso el pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Ello llevó a pensar en esta investigación documental a nivel descriptivo, cuyo objetivo es analizar las tendencias del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones, encontrando que el propósito fundamental del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlo para un probable mañana único, y para ser efectivo éste depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la organización, que se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan los resultados de cualquier análisis sistemático.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de

Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	03

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_BM_CC doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: intemporal (Opcional)

Temporal: intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: _____

Área de Estudio:

Administración


Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de oriente


Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Benitez G. Maimet J.
C. I. V. 14.499.913



Cordova B, Cecilia D.
C. I. V. 15.550.278



Tutora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez



Tutora
MSc. Elka Malavé Ramos



POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

