



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

EL PERFIL DEL ESTRATEGA EN LAS ORGANIZACIONES

ASESORES ACADÉMICOS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

AUTORA:

Espinoza L, Nelliber N.

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, Agosto de 2011.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación	15
1.1.2.1 Objetivo General	15
1.1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	16
1.2 Marco Metodológico	18
1.2.1 Nivel de la Investigación	18
1.2.2 Tipo de Investigación	19
1.2.3 Población y Muestra	20
1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis, Interpretación de la Información.....	21
1.2.5 Presentación del Informe Final.....	22
CAPÍTULO II	23
EL ESTRATEGA	23
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Organización	25
2.2.1 Definición de Organizaciones.	25

2.2.2 Tipos de las Organizaciones.....	26
2.2.3 Niveles de las Organizaciones.....	27
2.3 Estrategias	29
2.3.1 Definición de Estrategia	29
2.3.2 Desarrollo para el Diseño de las Estrategias	31
2.3.3 Niveles de la Estrategia	33
2.3.4 Propósito de la Estrategia	35
2.3.5 Características de la Estrategia.....	35
2.3.6 Tipos de Estrategia	36
2.3.7 Importancia de la Estrategia	40
2.4 Perfil de los Estrategas	42
2.4.1 Definiciones de Perfil.....	42
2.4.2 Definición de Estratega	45
2.4.3 Habilidades del Estratega	53
2.4.4 Cualidades Personales del Estratega para la Toma de Decisiones	55
2.4.5 Características de los Estrategas.....	59
CAPÍTULO III.....	61
EL PERFIL DEL ESTRATEGA EN LAS ORGANIZACIONES	61
3.1 Reflexión Sobre el Perfil del Estratega en las Organizaciones	61
3.2 Principios Éticos del Estratega en las Organizaciones.....	63
3.3 Formación del Estratega para el Cumplimiento de sus Funciones en las Organizaciones.....	75
3.4 Papel que Juega la Forma de Pensar del Estratega en la Organización.	81
3.5 El Líder Estratega en las Organizaciones.....	87
3.6 Capacidades del Estratega Para la Toma de Decisiones Relacionadas con el Diseño de Estrategia en las Organizaciones.	96
3.7 Responsabilidad Social del Estratega.....	100
CONCLUSIÓN.....	106

RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
HOJA DE METADATOS	113

DEDICATORIA

A mis padres, de quienes recibí todo el apoyo y paciencia necesaria para alcanzar este logro. Este logro es tan mío como de ustedes y por eso se lo dedico, ¡¡Los quiero mucho!! Aunque ya no este con nosotros padre, siempre recordaré y admiraré de ti esa valentía tuya. Yo se que desde haya me miraras siempre.

A mis hermanos que siempre estuvieron pendientes de mí, en el logro de esta meta, igualmente aquellas personas que de una manera u otra, hicieron que estos estudios se lograran satisfactoriamente.

Dedicatoria especial a mis compañeras de trabajo, amigas y compañeras de clases, quienes estuvieron junto a mí en este largo camino, quienes con comprensión y todo el apoyo me ayudaron en algún momento. **GRACIAS.**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por darme la vida y guiarme en este camino, muchas veces complicado y darme las fuerzas para seguir... **GRACIAS**.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y permitir alcanzar este objetivo.

Muchísimas gracias a mis padres, son todo un ejemplo de constancia y perseverancia, sin su apoyo nunca lo hubiera logrado...**!!! MUCHAS GRACIAS!!!**

A todas y todos los profesores **GRACIAS**. A cada unos de mis compañeros de estudios.

Gracias señor JESUCRISTO, YO SE QUE TODO LO PUEDO ESTANDO A TU LADO.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles de la organización _____	28
Figura N° 2. Niveles de las estrategia _____	34
Figura N° 3 Habilidades del Estratega. _____	54



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

EL PERFIL DEL ESTRATEGA EN LAS ORGANIZACIONES.

**AUTORA:
Nelliber Espinoza**

RESUMEN

En el nuevo milenio se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes estrategas. Las características que el estratega de hoy debe poseer, debe contar con un perfil muy distinto que del estratega de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes estrategas del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El estratega de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder diseñar y organizar los planes estratégicos, necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futura.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son consideradas como sistemas integrados, entes sociales destinados a cumplir objetivos previamente establecidos, conformadas por grupos de personas que ejecutan diversas actividades para la consecución de sus metas. En efecto, las organizaciones se encuentran influenciadas por una variedad de pensamientos, principios, valores, patrones de conductas e ideologías, condicionada por cada uno de los miembros que la integran, dentro o fuera de ella, lo que repercute significativamente en el desempeño de la gerencia y de la organización en general.

En la actualidad, las organizaciones al desarrollar el proceso administrativo (organización, planificación, integración, dirección y control), consideran de suma importancia la aplicación de principios éticos por parte de los líderes estratégicos en todos sus niveles estructurales; ya que, la implementación de estos valores repercutirán en el logro satisfactorio de cada uno de los objetivos previamente planificados y, por ende, el éxito de la organización como entidad social.

En ese sentido, las organizaciones sienten la necesidad de realizar planes estratégicos, involucrando todos los elementos de la misma, para que así de una manera eficiente sea logrado lo trazado, asumiendo principios de integridad, igualdad, objetividad, honestidad, responsabilidad que deben tener los estrategas, es decir, conductas afianzadas en la ética, que según Donnelly y otros (1994:79) “se refiere a los principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto”. Bajo esta concepción, la ética es considerada como un conjunto de normas que los individuos encargados de asumir los planes estratégicos, deben practicar de manera voluntaria, según sus costumbres y preceptos, distinguiendo una conducta correcta de una incorrecta. De acuerdo a lo expuesto, las organizaciones

deben implementar en el diseño y ejecución de sus planes, conductas apegadas a la ética, valores de responsabilidad social, moral, honestidad, objetividad, confiabilidad y todo los principios que la parte de la destaquen, proyectando así una imagen productiva, satisfactoria y aceptación por parte de la sociedad. Las organizaciones actualmente necesitan de líderes estrategas que tengan un perfil adecuado para encarar, los diversos factores: económicos, social y cultural donde ésta se encuentran influenciadas por dichos factores.

Por lo tanto la importancia de implementar conductas y valores apegado a la ética para la proyección de confianza y buena imagen de una organización en un mercado competitivo, y más importante aún en la sociedad en general, ya que un estratega no rechaza el análisis ni la razón, en realidad, trabajan permanentemente haciendo análisis, para llevar acabo los planes estratégicos. Pero lo usan sólo para estimular el proceso creativo, par probar las ideas que surgen, para averiguar las consecuencias estratégicas o por no fallar en la ejecución de ideas 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 constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa. Por lo tanto el estratega, como hombre de acción se destaca por la presencia de un fuerte factor de personalidad: voluntario, seguro de sí, autocrítico.

En el nuevo milenio se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes estrategas. Las características que el líder de hoy debe poseer, un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes estratega de siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas

modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

La investigación tiene como propósito, analizar el perfil del estratega en las organizaciones siguiendo una estructura de capítulo, organizados según su coherencia, relevancia, ordenado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades del problema de la investigación, el cual contiene; por un lado el problema de investigación, donde se plantea el problema; los objetivos de la investigación (general y específicos), la justificación y alcance de la investigación, y por otro lado, el marco metodológico, constituido por el nivel de la investigación, tipo de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis, interpretación de la información y presentación de la información.

Capítulo II: aborda, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, donde se da a conocer en primer lugar las definiciones de organización, niveles organizacionales, tipos de organización; en segundo lugar la estrategia: definición, propósito, tipos, niveles, importancia, características; en tercer lugar el perfil del estratega: concepto, habilidades, cualidades, características.

Capítulo III: que trata acerca del perfil del estratega en las organizaciones, y lo relacionado con la reflexión sobre el perfil del estratega en las organizaciones, principios éticos del estratega en las organizaciones, formación del estratega para el cumplimiento de sus funciones en la organización, papel que juega la forma de pensar del estratega en las organizaciones, el líder estratega en las organizaciones, capacidades del estratega para la toma de decisiones relacionada con el diseño de estrategias en las organizaciones, responsabilidad social del estratega. Por último, se presenta algunas reflexiones a modo de conclusiones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El problema de Investigación

Para Fidias G. Arias (2004), un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso de la investigación científica. Un problema de investigación es, un conjunto de interrogaciones que se hacen en relación a algún aspecto de la realidad. Es algo que, precisamente, no se conoce, acerca de lo cual se formulan preguntas, puesto que no existe todavía un conocimiento establecido al respecto.

Según Mario Tamayo (2006), el problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio. Afirma que todo problema surge a raíz de una dificultad, la cual se origina a partir de una necesidad, en el cual aparecen dificultades sin resolver. De allí que, en este capítulo se presenta el planteamiento del problema, en relación al perfil del estratega en las organizaciones, así como los objetivos y justificación de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Carlos Sabino (1996), afirma que el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que propone conocer, es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe, con respecto a un tema

para definir claramente el problema que se va a investigar. Por lo tanto, el correcto planteamiento de un problema de investigación permite definir sus objetivos generales y específicos, como así también la delimitación del objeto de estudio. Así mismo, señala Sabino (1996) que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización; por lo que en adelante se abordarán las dimensiones que definen el problema de esta investigación.

Una organización es considerada por Massie (2008:2), como una “unidad social coordinada consciente, compuesta por dos o más personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”. Según esta definición, una organización puede ser una empresa de servicio o una manufacturera, una escuela, un hospital, una iglesia, tiendas, departamentos de policía, organización de gobiernos locales, entre otros.

Para Jorge Eliécer Prieto (2003:9), las organizaciones “son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, divisiones de trabajo, comunicaciones, motivaciones, liderazgo y logro de objetivos. Así mismo, Chiavenato (1994:36), refiere que una organización “solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contacto psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes, ética y símbolos de la organización. Ahora bien, para ejercer el arte de gerenciar,

cualquier tipo de organización requiere de planes estratégicos, los cuales tienen como objetivo primordial trazar un mapa de la organización, que muestra cada uno de los pasos que son necesarios para alcanzar su visión, se deben poner en acción cada uno de esos planes para tener éxito, permitiendo que lo trazado sea alcanzado exitosamente. Los planes estratégicos según Thompson y Strickland (2004:20), son “una declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización”. Los planes estratégicos forman parte de la columna vertebral de la organización, sin ellos la misma estaría navegando en un mar de incertidumbre y dudas en cuanto a qué objetivos desea alcanzar; por lo tanto, toda organización debe elaborar un plan estratégico para el logro de sus objetivos trazados, ya sea a largo o a corto plazo, dependiendo de la magnitud de la misma. Para Stoner y Freeman (1994), los planes estratégicos son los diseñados por los gerentes, administradores o altos ejecutivos con el fin de lograr las metas generales de la organización.

Antes de ejecutar un plan estratégico, se debe tomar en cuenta tanto quiénes se benefician, así como a quiénes se perjudican con la implementación del mismo; es por eso que, se debe contar con una gerencia que tenga presente la responsabilidad, objetividad, confiabilidad de la información presentada, transparencia y que respeten los valores morales y éticos, es decir, que su plan no afecte de manera negativa o perjudique a usuarios internos y externos relacionados con la organización. El plan estratégico, debe proporcionar beneficios económicos y financieros a la organización y, además, tiene que estar enmarcado dentro de las normas y patrones éticos-morales que la sociedad en general espera de una organización seria y responsable. Partiendo desde este punto, los planes estratégicos se van a fortalecer con la dirección estratégica, ya que, dirigen las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para la organización, la dirección estratégica implica la inducción en la toma de decisiones de múltiples

grupos de interés, supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia, requiere que los directivos tengan una visión integrada de la organización y evalúen como todas las áreas funcionales y actividades cuadran juntas, para ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Dess (2003:9), define la dirección estratégica como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.

Hoy en día, la dirección y planificación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las organizaciones, ya que, una estrategia inadecuada puede crear serios problemas; la planeación estratégica es el apoyo para la dirección estratégica, no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor determinante en la realización de la misma; sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentra en la estrategia.

Por lo tanto, Menguzatto (Steiner, 1986), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno turbulento, y enfatiza que debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia. Plantea Menguzatto (Steiner, 1986) que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; pero que, si una organización descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades; es por ello que, se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la eficiencia y la eficacia si se tiene en cuenta que ambas variables no son excluyentes, sino complementarias, pero el reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Actualmente, se cuenta con innumerables visiones diferentes de pensamientos, las estrategias no deben ser enfocadas a una línea de pensamiento determinada o a un

conjunto de ellas, sino simplemente deben contemplar la combinatoria de todas las variables posibles, alineadas al objetivo de las organizaciones. Cuanto más simple una estrategia, mejor. La misión de una organización se traduce en varios objetivos que debe alcanzar a fin de obtener sus metas. La estrategia crea una dirección unificada para la organización basándose en sus diversos objetivos, y orienta la movilización de los recursos empleados para mover a la organización hacia dichos objetivos (Stoner, 1989).

La estrategia propiamente dicha deberá poder sufrir modificaciones tácticas a lo largo de su ciclo de vida. Esto sucede debido a que cada organización se relaciona con muchas variables internas y externas teniendo fluctuaciones permanentemente (por ejemplo variaciones macroeconómicas microeconómica, entre otros) por tal motivo, si una estrategia es rígida seguramente fracasará en el corto plazo. Tener un proceso adecuado de tomas de decisiones estratégicas es el que sirve para corregir el rumbo de las organizaciones hacia unos objetivos más deseable (<http://www.estrategia.com>).

H. Igor Ansoff (1976:6), define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno”. Tabatony y Jarniu (1975), plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Por su parte, Daft (2004:243) define la estrategia como “el plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización”, por otra parte Stoner la define partiendo de dos perspectivas diferentes: “la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones”. En la primera perspectiva, la estrategia es “programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. La segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las repuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”.

Stoner (1989:129).

Cada organización debe tener una estrategia que se encuentre alineada al objetivo general de la compañía, independientemente del tipo que sea, social, económico, etc. debido a que es el camino para poder alcanzarlo. Para que ésta sea eficiente y poderla complementar, la organización debe contar con los estrategas adecuados y las capacidades en todos sus profesionales, ya que, el proceso de pensamiento estratégico, es una combinación de procesos mentales lineales y procesos de pensamiento creativos derivados de la estimulación del ingenio y la perspicacia. Es importante contar siempre con equipos de trabajo capacitados y proactivos.

La organización para implementar determinadas estrategias, debe considerar en cada una de ellas la presencia en todo momento de una conducta ética, en todos los niveles de la estructura organizativa; nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, es decir, todos y cada unos de los integrantes de la organización deben poseer una conducta intachable enmarcada en los principios de moralidad, responsabilidad, eficiencia, objetividad y transparencia, contando así con profesionales éticos traduciéndose en una empresa ética. Partiendo de lo anterior, la organización necesita de líderes que sean capaces de desarrollar estrategias basándose en los principios y valores que tengan presente.

Estos líderes son los estrategas. Serna (1992:2), plantea que el estratega es “la persona o conjunto de personas que al ocupar cargos de dirección tienen capacidad para intervenir en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa”. Sostiene que por eso, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dote para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los

objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros.

Para David (1991:26), un buen estratega es aquel que “planifica controla sus planes, mientras que uno malo nunca realiza planificación y pretende entonces querer controlar a la gente”. Agrega además, que los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Difieren en sus actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación a largo plazo. Los estrategas deben incluir pautas de política social en sus planes estratégicos para que las metas y políticas por seguir puedan ser administradas y llevarse a cabo. Señala Serna (1997), que la gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas.

En la gerencia contemporánea el concepto de estrategia se ha extendido a todos aquellos niveles de la organización que pueden tomar decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa. Es decir, niveles de directores y jefes de departamento. Los estrategas son personas o funcionarios ubicados en la dirección de la empresa (miembros de la junta directivas, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

El estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada. La dedicación, experiencia, el toque personal, el dominio del detalle, el sentido de la armonía y la integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estratega.

En función de todo lo expuesto, es posible identificar cuatro puntos a tener en cuenta (<http://www.wikilearning.com>):

- Administración de la estabilidad. Si las estrategias requieren de estabilidad, los estrategas no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales. Por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas.
- Detección de discontinuidades. Sin perjuicio de lo indicado en el punto anterior, es probable que el hecho de “hacer más de lo mismo” provoque que la organización pierda sincronización con el medio ambiente. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.
- Conocimiento del negocio. El líder no puede “diseñar estrategias” alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la experiencia entre las ideas y los hechos.
- Administración de patrones. La labor del gerente no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.

El conocimiento o visión personal del estratega, es la clave del proceso. Como el proceso es creativo y parcialmente intuitivo, y a menudo perjudicial para el *status*, las grandes estrategias están más allá del alcance del análisis consciente y los planes resultantes pueden parecer inaceptables para el simple analista. El gran estratega es

un pensador flexible que entiende la completa gama de alternativas. La forma de pensar del estratega es supremamente compleja, pues comporta una serie de elementos que no están dejados al alcance del pensamiento común, sino que es una mezcla casi única y particular de procesos mentales que se conjugan con una serie de elementos: pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural, chispa (capacidad para vislumbrar ideas brillantes que despuntan espontáneamente), creando una conducta emergente que es la forma de pensar del estratega. Pero el estratega no tiene una forma unidimensional de pensamiento, es más bien un pensamiento diverso, variado y pocas veces previsible, pues es una forma de pensar que se mueve de forma tridimensional en su entorno, el interior de la organización y las relaciones de causalidad creando condiciones para enfrentar el mañana.

El estratega tiene una gran capacidad de capear las incertidumbres, porque tiene bastante desarrollado el atributo de la viabilidad, es decir la habilidad de responder a estímulos no previstos de manera apropiada por su creador. Beltrán (1993), esencialmente se trata de la habilidad de poder reconocer la necesidad de cambio o adaptación a las nuevas condiciones del medio que exige nuestra adaptación a él. Y este aspecto es esencial para disponer de estrategias y acciones tácticas que busquen decididamente esa adaptación táctica (<http://www.estratega.com>).

Una buena gerencia debe siempre estar preparada para afrontar, retos, amenazas, crisis que se le pueden presentar, no solamente en el seno de la empresa bajo su cargo, sino en el mismo escenario en donde actúan. Debe determinar las oportunidades que se pueden generar de las crisis y evaluar, de que manera la empresa bajo su cargo las pueden aprovechar, por su puesto, que la gerencia debe estar muy atenta sobre cómo la crisis puede afectar la gestión de mercados, sus funciones, todo lo que ello involucra a fin de dar paso a planes de mercados que le favorezcan y que en ningún momento se vean afectado por lo que puede generar en

los consumidores.

Anders Knutsen (<http://www.gestiopolis.com>), experto en *marketing*, al respecto de las crisis nos recuerda, que se tenga en consideración, que los consumidores son los que definen el mercado. Escogen constantemente entre bajos precios y alta calidad, dependiendo de la importancia que den al servicio. Las empresas tienen que elegir o compiten por los precios más bajos o buscan valores sólidos, buenos diseños y aquellos mercados donde las personas puedan realizar esfuerzos, además que los clientes se muestran más abiertos en épocas de crisis. Buscan alternativas a los anteriores estilos de consumo, existen muchas formas de captar la atención del cliente.

Para Paul Schoemaker (<http://www.gestiopolis.com>), experto en estrategia y director de investigación del Centro Mack de Innovación Tecnológica, los directivos estratégicos deben desarrollar la capacidad de adelantarse a los cambios que ocurran en el futuro e introducir un elemento de flexibilidad en sus estrategias. Esa es la única forma de salir adelante en momentos de incertidumbre. También, es necesario contar con capacidad de organización y control de los cambios externos en tiempo real. Es importante estar atento. En su opinión, la incertidumbre es una oportunidad para los que están preparados. Los directivos tienden a proteger lo que tienen y a esperar a que la incertidumbre acabe solucionándose con el tiempo. Una mejor estrategia consiste en aprovecharla. Las mejores oportunidades llegan en momentos de crisis, no en tiempos de estabilidad. La clave radica en que, aparte de las fluctuaciones históricas, los directivos estrategias deben recurrir a su imaginación, prestando atención a los indicios de debilidad, estableciendo comparaciones con otros sectores (<http://www.gestiopolis.com>).

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá

ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder diseñar y organizar los planes estratégicos, necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras (<http://www.wikilearning.com>).

Los estrategias de hoy son muy diferentes a los planeadores estratégicos de ayer, ya que, hoy la diferencia está en sí la estrategia explora y libera las ideas, y el planeamiento relaciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con acción. Para convertirse en un buen estratega es preciso ejercitar constantemente el pensamiento estratégico, esto debe ser una práctica diaria, no algo a lo que se recurre sólo cuando sobrevienen dificultades. El gran estratega no depende ni de la suerte ni de la inspiración. En fin, la relevancia de una conducta éticamente correcta en la gerencia de una organización, es primordial en el perfil del estratega.

En el nuevo milenio se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes estrategas. Las características que el líder de hoy debe poseer, debe contar con un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes estrategas del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos

(<http://www.wikilearning.com>).

De acuerdo a los planteamientos anteriores surgió la siguiente interrogante ¿Cuál debe ser el perfil del estratega en las organizaciones?, de la cual se derivan otras interrogantes:

- ¿Cuáles son los principios éticos del estratega en las organizaciones?
- ¿Cuál es la formación que debe tener un estratega para el cumplimiento de sus funciones en la organización?
- ¿Qué papel juega la forma de pensar del estratega en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las características del líder estratega en las organizaciones?
- ¿Qué capacidades debe tener el estratega para la toma de decisiones relacionada con el diseño de estrategia en las organizaciones?
- ¿Cuál es la responsabilidad social del estratega?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Describir el perfil del estratega en las organizaciones.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principios éticos del estratega en las organizaciones.
- Indagar sobre la formación del estratega para el cumplimiento de sus funciones en las organizaciones.
- Conocer el papel que juega la forma de pensar del estratega en las organizaciones.
- Caracterizar al líder estratega en las organizaciones.

- Definir las capacidades del estratega para la toma de decisiones relacionadas con el diseño de estrategias en las organizaciones.
- Indagar sobre la responsabilidad social del estratega.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Actualmente en el mundo y como es de esperarse en el país, se ha venido confrontando una serie de cambios, no solo en el orden económico, sino también tecnológico, organizacional y social, obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones. La realidad ha penetrado culturas, sin tomar en cuenta fronteras, un entorno globalizado que exige de los integrantes de las organizaciones, una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como también una disposición más abierta a la interrelación entre ellos.

Un gran número de organizaciones se encuentra en crisis, debido a su incapacidad para reaccionar adecuadamente a los cambios del medio en el que operan. Las empresas que desean elevar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, donde el estratega muestre estabilidad en sus estrategias propuestas, apegándose al proceso determinado con el que trabaje la organización.

El estratega debe tener un sentido muy sutil para detectar discontinuidades en el proceso laboral por muy simple o pequeña que parezcan, debe agudizar su sentido y tener una mente muy ágil para detectar cambios en las estrategias, ya que, el éxito de un estratega en una empresa no solo depende de cuánto analice un problema, sino

de un estado mental muy particular con el que debe contar dicho individuo, debe ser muy creativo y muy intuitivo, ver más allá de lo que normalmente pueda detectar a simple vista, para así incrementar la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

Por lo tanto, en toda organización en la cual se persiga realizar cambios en los procesos organizacionales, se debe inicialmente originar un proceso de aprendizaje organizacional, donde el líder estratega y la participación representen un papel preponderante en la toma de decisiones de la misma. Al hablar de estrategias es hablar de un cambio de actitud importantísimo. Para quien, por causa de la educación e instrucción recibida, experiencias, estímulos, cultura, etc., su estilo de pensamiento es más bien tradicional, esta actitud estratégica viene a ser una verdadera revolución mental, un cambio de paradigma que le convertirá en una persona más plena, ante todo, porque percibirá que ha recuperado el control, que vale la pena comprometerse. Los estrategas no rechazan el análisis ni la razón. 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.

El estratega, como hombre de acción, se destaca por la presencia de un fuerte factor de personalidad: voluntarioso, seguro de sí, autocrítico. Es una constelación de rasgos íntimamente relacionados. Por lo tanto, la razón de la investigación es dar a conocer de manera detallada el perfil del estratega y las características que lo representan como líder estratégico para el diseño de estrategia y la toma de decisiones dentro de la organización.

Así mismo, el motivo por el cual se da a conocer el presente trabajo de investigación, es que cada día las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio, debido a la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la tecnología. Todo esto ha hecho perder vigencia a la estrategia, ya que la aceleración

de los cambios está afectando la permanencia en el mundo de los negocios. Por lo tanto, las formulaciones intelectuales intentan definir una idea o también una visión de acciones estratégicas para el futuro o de interpretación y comprensión del mundo presente o futuro deseable.

Es por eso que, el líder estratega de hoy debe tener un perfil diferente, debe poseer mucho más conocimientos, para así alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz.

1.2 Marco Metodológico

Una vez, conceptualizado y desarrollado el marco teórico de un problema de investigación, es preciso abarcar el marco metodológico, éste considera el cómo se realizará el estudio, para poder así responder al problema planteado, incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para el mismo (Arias, 2004). De la misma manera, Balestrini (2002), señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real”.

El marco metodológico representa las características y cómo estará diseñado el problema de investigación, su lenguaje, los métodos e instrumentos a utilizar. De allí que, el presente punto contiene: el nivel de la investigación, el tipo de investigación, la población y muestra y las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Según, Arias (2004:21), el nivel de investigación “se refiere al grado de

profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. El nivel de la investigación se clasifica en investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación explicativa.

Una investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (Arias, 2004:21).

Una investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Arias, 2004:22). Ahora bien, una investigación explicativa “se encarga de buscar el por qué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (Arias, 2004:24).

En consecuencia, de acuerdo al problema planteado y a los objetivos de la investigación que busca describir el perfil del estratega en la organización, el diseño de investigación que se adecúa es de nivel descriptivo, ya que, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, en el ejercicio de la función estratégica.

1.2.2 Tipo de Investigación

En este punto, el diseño de la investigación es definida por Arias (2004:24).

Como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.

En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. En ese sentido, la investigación documental está referida a la búsqueda, recuperación, análisis, interpretación de información, aportando nuevos conocimientos. La investigación de campo es aquella que recopila datos directamente de los sujetos investigados, donde ocurren los hechos. Y en cuanto a la investigación experimental, es el proceso que somete a un objeto o sujeto a estudios observando sus reacciones (Arias, 2004).

El estudio de investigación abordado, se llevará a cabo consultando información documental, en libros, folletos, investigaciones de autores, investigaciones pasadas, aprovechando una gama de ideas y juicios para así aportar un nuevo conocimiento de tema, por tanto, el tipo de investigación es documental.

1.2.3 Población y Muestra

En cada investigación a tratar, se debe presentar una población o muestra, todo dependiendo del tipo o el nivel de la investigación. La población en una investigación se define como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Ahora bien, la muestra en un proceso de investigación es definida como una porción de la población, un número de objetos o individuos seleccionados de manera científica (Balestrini, 2002). Y para Hernández y Otros (2006), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una vez precisado el tipo de investigación, así como el nivel de la misma, se debe determinar la población y la muestra.

En este caso, la investigación a tratar presenta una población integrada por las organizaciones en general, y por tratarse de un trabajo nivel documental no se determinó muestra.

1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis, Interpretación de la Información.

Las técnicas de recolección de datos son definidas como las distintas formas o maneras de obtener la información que se requiere para la investigación que se desea plantear. De igual manera, los instrumentos son los medios materiales que se usarán para obtener y almacenar información. Así mismo, en este punto se describirán las técnicas, las operaciones y todo lo referente a lo cual serán sometidos los datos que se han previamente recolectados (Arias, 2004).

Tamayo (1999), define las técnicas de recolección de datos, como la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación.

En ese sentido, la presente investigación está basada en el análisis documental, comprendido por la revisión de fichas, medios electrónicos y sus diversas formas de almacenamiento, bien sea dispositivos, CD, entre otros. También, se realizó un análisis de contenido como: cuadros de registros y clasificación de categorías. Esto se debe, a que la investigación es de tipo documental, apoyada en libros, folletos, investigaciones previas, tal como se señaló anteriormente. Ya que para esta investigación fueron fundamentales, para dar a conocer el perfil del estratega en las organizaciones. Las habilidades, las características, cualidades más comunes, sus destrezas y fortaleza que hace que el estratega sea un buen líder estratégico en la organización.

Analizar significa descomponer un todo en su parte constitutivas para su concienzudo examen; la actividad opuesta y complementaria a ésta es la síntesis, que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial. El análisis de los datos no es una tarea que se improvisa, como si

recién se comenzara a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de los datos concretos obtenidos, Sabino (1992).

1.2.5 Presentación del Informe Final.

Arias (2006), es la presentación de todo trabajo escrito que constituye un aspecto de gran importancia para la comunicación de lo que se desea expresar. Concretamente, sobre el aspecto formal del proyecto.

Sabino(1992), señala que es una característica importante de la ciencia, la de hacer público sus resultado poniendo al alcance de la comunidad científica y, por su puesto, del público en general los alcance realizados en cada rama del saber. Esto solo se logra publicando en forma ordenada informes que permitan comprender la naturaleza y objetivos de cada investigación. Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad de describir el perfil del estratega en las organizaciones, reflexionando sobre el conocimiento, habilidades y destrezas, que requiere, para así poder diseñar las estrategias que van a llevar a la organización a enfrentar los diferentes cambios que ocurran en su entorno, para que de una manera eficiente y eficaz pueda alcanzar sus metas y objetivos que se proponga ésta.

CAPÍTULO II

EL ESTRATEGIA

2.1 Antecedentes de la Investigación

Se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En la presentación de antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema, con el fin de estructurar el marco metodológico. Debe estar en función del problema y ser un medio seguro para lograr los objetivos del mismo. En esta parte de la investigación se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

Benitez, Mairet y Cordova, Cecilia (2009), señalan que el objetivo del estudio realizado fue analizar las tendencia del pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones, llegando a la conclusión más relevante que el pensamiento como una actividad 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, ya que, 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 lo tanto, estas formulaciones intelectuales intentan definir una idea o también una visión, de acciones estratégicas para el futuro o de interpretaciones y comprensión del mundo presente o futuro deseable.

Además las autoras señalan que 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 domina la incertidumbre, y es por eso que “la piel” y el cerebro de los estrategas de hoy son muy diferentes a los planeadores estratégicos de ayer, la diferencia está en si la estrategia explora y lidera las ideas, el planteamiento relaciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

Jessy Ayuqui Carrión (2006), realizó una investigación que tiene como título “Liderazgo Empresarial”; donde en primer lugar se ofrece una amplia definición de lo qué es ser un líder, las características, atributos, fortalezas y reflexiones de éste. Además, incluye la definición de liderazgo, los niveles, las estrategias, las bases y las perspectivas de un liderazgo equilibrado. Los diferentes estilos de éste para dar una amplia información de cómo llegar a la formación de líderes ejecutivos, y como otro punto muy importante considera la ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI.

El objetivo de esta investigación consistió en proporcionar una amplia información a la población sobre la formación de líderes empresariales del mañana, que sean capaces de desafiar los retos y, a su vez, contribuir al desarrollo de las empresas para alcanzar el éxito, tomando en gran consideración que son los líderes los que van a ejercer una enorme influencia al interior de las organizaciones, las que, a la vez, permitirán alcanzar el desarrollo dentro del país.

Concluyendo que los líderes actuales deben tener un amplio conocimiento y destreza para actuar eficientemente, ya que, debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, por lo que deben tomarse como clave del éxito.

2.2 Organización

Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente, se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Para poder realizar un estudio en las organizaciones es necesario definir su concepto, por lo cual se muestran definiciones de diferentes autores.

A tal efecto, Villegas (1991), afirma que toda organización tiene la responsabilidad de conocer, con suficiente objetividad, las características generales del medio en que 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.

2.2.1 Definición de Organizaciones.

Henri Fayol (1981:19), define a la organización como “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materia prima, herramienta,

capital y personal”. Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

Por su parte Koontz y Weihrich (1999), definen la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Para Jorge Eliécer Prieto (2003), las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, divisiones de trabajo, comunicaciones, motivaciones, liderazgo y logro de objetivos. Por lo tanto, para poder determinar las estrategias adecuadas que le van ayudar a obtener las metas y propósito de la organización, el estratega tiene que saber cuál es el tipo de organización, en la cual se va a diseñar dicha estrategia.

Es necesario resaltar que existe una variedad de organizaciones y distinta manera de dirigirla; por lo tanto, cada una debe tener bien definida sus metas y objetivos, de acuerdo a sus capacidades y necesidades de éstas.

2.2.2 Tipos de las Organizaciones.

En el mundo empresarial existen diversos tipos de organizaciones, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Según Chiavenato (2002), se pueden mencionar:

- Organizaciones según sus fines: es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas, a su vez, se dividen en: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.
- Organizaciones según su formalidad: es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones formales (organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y comités) y organizaciones informales.
- Organizaciones según su grado de centralización: es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas.

2.2.3 Niveles de las Organizaciones

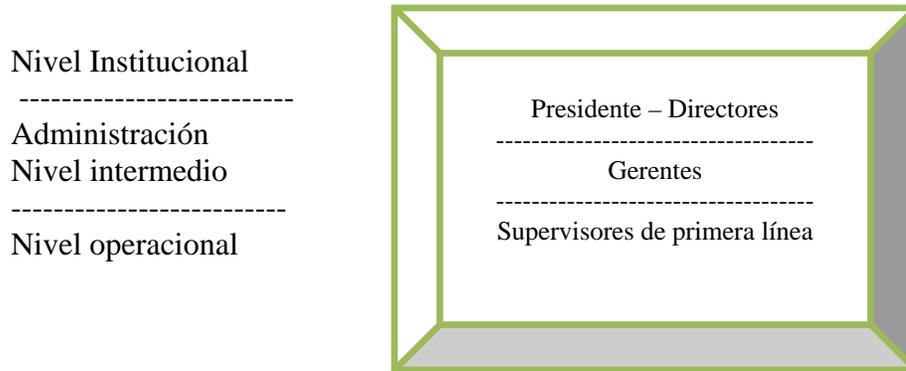
En toda organización se tiene que tomar en cuenta cada parte de los diferentes niveles de dicha organización para la toma de decisión, ya que, ésta va a repercutir de una manera significativa en las diferentes áreas de la organización, para lograr los objetivos deseados en cada nivel.

La diversidad de organizaciones que se encuentran en la actualidad poseen características únicas, pero estructuras similares, mostrando tres niveles principales que, según Chiavenato (2002), son: nivel estratégico, nivel intermedio y nivel operacional (ver Figura N° 1).

- Nivel estratégico o institucional: es el estrato más alto de la estructura de una organización, donde se toman las principales decisiones gerenciales, estará

- Nivel intermedio o táctico: éste relaciona y articula al nivel estratégico y el nivel operacional, ya que transforma las decisiones tomadas del nivel anterior en programas o guías de acción para que el nivel siguiente las ejecute.
- Nivel operacional: es el nivel más bajo de la estructura organizativa, administrando la ejecución y realización de las actividades cotidianas para que sean logrados los objetivos previamente planificados.

Figura N° 1. Niveles de la organización



Fuente. Idalberto Chiavenato (2002) Pág. 1.

En cada uno de los estratos de la organización debe existir una armonía entre todos, una interrelación, cada uno de ellos realizando sus tareas o actividades que le correspondan diariamente para el logro de los objetivos.

2.3 Estrategias

Las organizaciones para cumplir su misión en el mercado competitivo, es esencial la implementación de ciertas herramientas que sustenten y proporcionen la mejor vía para el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente; por ello, es necesario el uso de estrategias, las cuales se han venido manejando desde hace muchos años atrás.

Cada organización debe tener una estrategia que se encuentre alineada al objetivo general de la compañía, independientemente del tipo que sea, social, económico, etc. debido a que es el camino para poder alcanzarlo. Actualmente, se cuenta con innumerables visiones diferentes de pensamientos, las estrategias no deben ser enfocadas a una línea de pensamiento determinada o a un conjunto de ellas sino que simplemente deben contemplar la combinatoria de todas las variables posibles alineadas al objetivo de la organización. Cuanto más simple una estrategia, mejor.

2.3.1 Definición de Estrategia

En el Diccionario Larousse (2000), se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Por su parte, Halten (1987), define la estrategia como el proceso a través del

cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que se hace bien y escoger los competidores que se pueden derrotar. El análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

Para Koontz y Weihrich (1999), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada y Andrews (1980), define la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Por su parte, Mintzberg y Quinn (1993:5), consideran a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Así mismo, Hofer y Schendel (1985:26), definen a la estrategia como “el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las inter-acciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos”.

Las estrategias son consideradas como vínculo principal entre las metas y

objetivos que desea alcanzar la organización, y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas.

Partiendo de los conceptos antes mencionados, todos los autores coinciden con que las estrategias son consideradas en el ámbito organizacional, como factor determinante de su misión, estableciendo un programa secuencial de patrones y lineamientos a seguir para lograr los objetivos que fueron trazados inicialmente por los gerentes de la organización. Estas estrategias, se deben cumplir, según y como fueron establecidas, de manera secuencial, para que el resultado sea eficiente.

2.3.2 Desarrollo para el Diseño de las Estrategias

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios deben tomarse en cuenta los tres principales participantes (Ohmae, 1990):

- La corporación.
- El cliente.
- La competencia.

Los estrategas deben estar seguros de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades del mercado; esta combinación debe ser más sólida que las competencias rivales. Para una organización compuesta de negocios distintos que venden a diferentes grupos de clientes es obvio que deberá tratar con más de un cuadro estratégico y que habrá que desarrollar más de una estrategia.

El estratega necesita una perspectiva amplia para poder contemplar la competencia en su totalidad y debe evitar cualquier problema en la definición de

dichas unidades. Todos los esfuerzos realizados por el estratega no tendrán ningún valor en tanto no tome en cuenta, en toda su extensión y con todo cuidado, las amplias corrientes de cambios económicos.

Durante la década de los años 80 hubo cinco tendencias económicas clave (Ohmae,1990).

- Persistencia de crecimiento económico lento.
- Maduración del mercado de la industria y estancamiento económico.
- Distribución desigual de los recursos económicos (tomando como recursos a la mano de obra, tierra, capital, la iniciativa empresarial, los materiales y la tecnología).
- Crecientes complejidades internacionales (obligan a la empresa a transformarse en una empresa mundial).
- Inflación irreversible (problemas con la depreciación).

Puesto que no es posible predecir el futuro, el desarrollo de una respuesta estratégica debe empezar con el presente; considerando:

- Demanda de reemplazo.
- Desplazamiento internacional.
- Nuevo orden económico.
- Ciclo de vida acelerado.

Mintezberg (Ohmae, 1990) ha descrito tres modos de preparar una estrategia: el modo emprendedor, el adaptivo y el de planeación.

- En el modo emprendedor: generalmente el fundador de la empresa, toma

decisiones atrevidas y riesgosas más o menos intuitivamente; es decir, se basa en su juicio personal que es fruto de la experiencia. La formulación de estrategia es dominada por una búsqueda activa de nuevas oportunidades, siendo guiadas las decisiones no por una regla codificada sino por el plan personal de ataque del jefe.

- El modo adaptivo: el gerente adaptivo reacciona ante cada situación conforme ésta se presenta. Mientras que la estrategia en la organización de tipo emprendedor se caracteriza por dramáticos saltos hacia delante frente a la incertidumbre, la organización adaptiva progresa con timidez y mientras que el emprendedor procura sin cesar atacar agresivamente a la competencia, el gerente adaptivo tiende a reaccionar defensivamente ante las acciones de los competidores.
- El modo de planeación: proporciona el marco de referencia y un fuerte sentido de dirección que le falta a los otros modos. En este modo, los planificadores de altos nivel siguen unos procedimientos sistemáticos que los obligan a analizar el ambiente y la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro (Ohmae,1990).

2.3.3 Niveles de la Estrategia

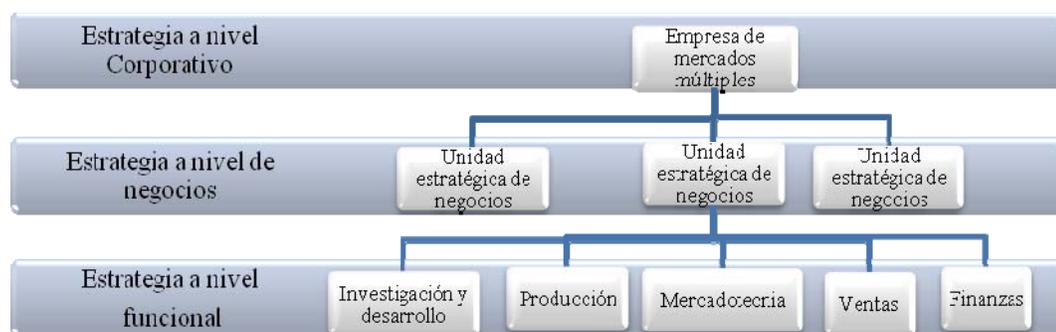
Los niveles de estrategias, para Daft (2004), son:

- Estrategia a nivel corporativo: esta estrategia la formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de las organizaciones que contienen más de una línea de negocios. Daft (2004), ha identificado dos enfoques que pueden adoptar los gerentes al desarrollar la estrategia de nivel corporativo.
 - Enfoque basado en valores. En él, las creencias y convicciones (valores) de los gerentes y empleado respecto a la manera en que la empresa debería conducir

sus negocios son la clave para establecer su dirección a largo plazo. Las estrategias basadas en valores se desarrollan de modo gradual e incremental y ofrece directrices generales en lugar de un plan con orientación más específica.

- Enfoque de portafolio corporativo. En él, la alta gerencia evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto a la posición en el mercado y a la estructura interna.
- Estrategia de unidad de negocios: esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular.
- Estrategia a nivel funcional: esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ella, finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia), de modo que ellas conforman la estrategia a nivel de unidad de negocio. (ver Figura N° 2).

Figura N° 2. Niveles de las estrategia



Fuente. Stoner y Freeman (1994:209)

2.3.4 Propósito de la Estrategia

Según Daft (2004), el propósito de la estrategia, es la esencia de la formulación de una estrategia que consiste en decidir cómo la empresa será diferente. Los ejecutivos toman decisiones sobre si realizarán actividades distinta o semejantes, pero ejecutadas en forma diferente a como lo hace la competencia. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para adaptarse a las condiciones de ambiente; sin embargo, las compañías no seguirán siendo competitivas si no diseñan estrategias centradas en las competencias básicas. Se entiende por competencia básica, algo que la compañía realiza especialmente bien en comparación con sus rivales (Daft ,2004). Representa una ventaja competitiva porque se adquieren habilidades de las que carecen ellos. Una competencia básica puede darse en una investigación y desarrollo excelente, en conocimientos tecnológicos.

2.3.5 Características de la Estrategia

Según Stoner (1989), las características de la estrategia son:

- **Horizonte temporal:** en términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.
- **Impacto:** pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.
- **Concentración de esfuerzo:** una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los

recursos disponibles para otras actividades.

- Patrón de decisiones: aunque algunas compañías necesitan tomar sólo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean tomadas con tiempo.
- Capacidad de penetración: una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los proceso de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintamente, en formas que refuercen la estrategia.

2.3.6 Tipos de Estrategia

En las organizaciones se presentan innumerables situaciones y ante éstas se aplicarán estrategias; es por ello que, existen diversos tipos de estrategias que, para Mintzberg y Quinn (1993), son las siguientes:

- Estrategia planeada: las intenciones son formuladas y articuladas por el organismo central y se afianza en controles formales para garantizar su implantación de manera certera. Estas estrategias son muy deliberadas.
- Estrategia empresarial: las intenciones son dictadas por un líder que es el encargado de todo el proceso con respecto a la estrategia, éstas son relativamente deliberadas y en algún momento pueden ser espontaneas.
- Estrategia ideológica: las intenciones son en forma colectiva de todos los

- Estrategia sombrilla: se considera deliberadamente emergente, ya que, el liderazgo permite a otros, de modo intencional, flexibilidad para manejar y desarrollar patrones dentro las normativas establecidas.
- El proceso de la estrategia: un director controla todo el proceso administrativo, mientras que el contenido real de las estrategias es delegado a otros. En ese sentido las estrategias son en parte deliberadas y partes emergentes.
- Estrategia desarticulada: los integrantes de la organización están totalmente desarticulados donde no existe cohesión. Las estrategias pueden ser deliberadas para aquellos que la hacen.
- Estrategia de consejos: se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento.
- Estrategia impuesta: el entorno externo es el causante de este tipo de estrategia, siendo emergentes en términos organizacional.

Es preciso señalar que, además de la clasificación antes mencionada, Thompson y Strickland (2004), también tipifican a las estrategias como:

- Estrategias de fusión y adquisición: son estrategias orientadas especialmente en situaciones en las que las alianzas y la sociedad no son suficientes para suministrar la dirección a las capacidades, a los recursos y a la organización. Esta estrategia permite una integración total o parcial de los entes, además e

- Estrategia corporativa: es la guía general para una organización donde prevalece la diversificación. La estrategia corporativa se pone de manifiesto cuando la organización pretende establecer líneas de negocios con otras organizaciones.
- Estrategia de negocio: esta estrategia está orientada al cómo desarrollar una posición competitiva más eficaz a largo plazo en aspectos de negocios.
- Estrategia funcional: son las guías de acción administrativas diseñadas para tratar actividades y operaciones funcional dentro de la organización, así como producción, investigación, finanzas, entre otros. En una organización se hace necesario tantas estrategias funcionales, como departamentos funcionales que posea la estructura.
- Estrategia de operación: corresponde a las guías administrativas para las unidades de primera línea de la jerarquía de la organización y la vía y la forma de desempeñar estratégicamente actividades significativas.

De la misma forma, y continuando con la diversidad de estrategias utilizadas en las organizaciones, David (2003), señala que las estrategias están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategia de integración: esta guía permite que la organización obtenga un control sobre sus usuarios externos, los proveedores, distribuidores y competidores. La estrategia de integración comprende la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal o vertical.
 - Integración hacia delante: esta estrategia involucra el incremento del control

- Integración hacia atrás: esta estrategia implica la obtención de la propiedad o el incremento del control sobre los proveedores de la organización. Esta estrategia es ideal cuando la organización cuenta con proveedores poco confiables, no le satisfacen o son muy costosos.
 - Integración horizontal o vertical: es la vía orientada a incrementar el control sobre los competidores de la organización en el mercado competitivo. Esta estrategia en la actualidad, está siendo utilizada en diversas ocasiones por muchas empresas que desean abarcar más posición en el mercado frente a sus competidores.
- Estrategias intensivas: estas estrategias pretenden un máximo esfuerzo para optimizar la posición competitiva de una organización con respecto a los productos existentes. De las estrategias intensivas se desprenden la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo del mercado.
 - Penetración en el mercado: trata de incrementar la intervención de los servicios y productos existentes en los mercados a través de avanzados esfuerzos de publicidad y mercadotecnia. La penetración en el mercado, la mayoría de las veces se implementa sola o en combinación con otro tipo de estrategia, dependiendo de lo que se desea lograr.
 - Desarrollo de productos: ésta es una estrategia que trata de incrementar a través del perfeccionamiento de servicios o productos las ventas de la organización. Este desarrollo muchas veces, implica grandes gastos en desarrollo e investigación.
 - Desarrollo del mercado: el desarrollo de un mercado se refiere a abarcar otras áreas geográficas en cuanto a los servicios y productos que se tienen en el mercado, distribuir el producto en otros mercados y regiones. Este desarrollo

- Estrategias defensivas: las estrategias defensivas procuran minimizar los riesgos y soportar agresiones de los adversarios, de éstas estrategias se desprenden el recorte de gasto, la enajenación y la liquidación.
 - Recorte de gasto: es una guía de acción implementada para fortificar la capacidad de una organización, lo que se traduce en, la venta de algunos activos como terrenos, edificios, recorte de la nómina de empleados, entre otros.
 - Enajenación: la enajenación es una estrategia referida a la venta de una porción de la organización para así conseguir capital necesario para en un futuro realizar nuevas inversiones.
 - Liquidación: esta estrategia se refiere a la venta total o parcial de los activos que posee la organización. Ésta se implementa a última instancia cuando las estrategias antes mencionadas han sido un fracaso, el recorte de gastos y la enajenación.

2.3.7 Importancia de la Estrategia

La estrategia lo es todo. En la vida se hace necesario planear estratégicamente ante toda situación. Por lo general, se piensa, razona y se implementa la estrategia en la escuela, en el trabajo, en relaciones personales, en los negocios, en las finanzas, en el amor, en fin, en todo momento. La naturaleza humana busca siempre la mejor forma de hacer algo, la que mejores resultados producirá y la que hará que las cosas sucedan tal y como se planificó. Por consiguiente, es importante tener un método de planeación para las estrategias, un sistema que permita ordenar ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo la acción o acciones más convenientes. Una falla en el sistema, por pequeña que sea, cambiará el resultado final.

En el mundo organizacional la estrategia no deja de ser menos importante, para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir, de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier organización, pequeña o grande. En las grandes organizaciones, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Formular la estrategia, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes (<http://comunicarefectivamente.com>).

Lo relevante de la implementación de estrategias es la necesidad de que la organización sea efectiva y eficiente y al mismo tiempo se logren los objetivos que fueron planificados. Dentro de esta importancia de las estrategias, se destacan cuatro componentes señalados por Hofer y Schendel (1985):

- **Ámbito:** denominado como el dominio de la organización, la amplitud de las interacciones actuales y proyectadas del ente con su ambiente o entorno.
- **Aplicación de recursos:** el balance y uso de los recursos que posee la organización que le proporcionará obtener sus metas y objetivos.
- **Ventajas competitivas:** es decir la posición de la organización frente a sus contrincantes o competidores en el mercado competitivo. En virtud de los recursos y decisiones gerenciales.

- Sinergia: efectos unificados que se buscan con la aplicación de los recursos y decisiones organización.

Todos estos componentes o elementos deben persistir en las estrategias que serán empleadas en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, se debe visualizar el entorno que rodea al ente, los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) con que se cuenta, las ventajas competitivas, ya que éstas pueden verse limitadas por debilidades o mala asignación de los recursos.

2.4 Perfil de los Estrategas

El estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dote para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa, además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros.

2.4.1 Definiciones de Perfil

Aponte de Díaz y Otros (1990), consideran el perfil como la determinación de las acciones generales y específicas, que desarrolla un profesional en las áreas o campo de acción, emanado de la realidad social y de la propia disciplina, pendiente a la solución de las necesidades sociales.

Aznar (1981), señala que un perfil debe responder a la configuración de

cuatro componentes:

- Dominio de conocimientos inherentes a un área determinada.
- Descripción de lo que realizará (tareas, actividades, acciones, etc.), como consecuencia de ese dominio.
- Adquisición de valores y actitudes inherentes al desempeño de la profesión.
- Destrezas que deberá desarrollar o que ha desarrollado.

Además, Arnaz (1981), al referirse a los perfiles, sostiene que son la descripción de las características que se requieren del profesional quien aborda y resuelve necesidades sociales luego de haber pasado por un sistema de instrucción. (<http://www.sansebastianero.com>).

Las concepciones sobre perfiles, coinciden en describir los rasgos de la personalidad y las características del profesional, egresado o académico, que requiere una sociedad determinada en un momento histórico.

Glazman y De Ibarrola (1978), señalan que, sólo se deben considerar dos dimensiones en el perfil de un profesional:

- El tipo de actividad que desempeñará en el campo de acción.
- El tipo de comportamiento que debe alcanzar.

Un perfil bien definido debe tener la suficiente claridad y precisión para que

pueda evidenciar, por lo que los elementos que lo caracterizan pueden resumirse en (<http://www.unedu.com>):

- Especificar las áreas del conocimiento en las cuales deberá adquirir dominio.
- Descripción de las tareas, actividades, acciones que deberá realizar en dichas áreas.
- Delimitación de valores y actitudes a adquirir, necesarias para el buen desempeño.
- Análisis de la población que recibirá las esferas de labor.
- Especificación de las habilidades que debe desarrollar desde el punto de vista teórico y práctico y que permitirá su desempeño.

Además, a dichas características se le debe agregar que todo perfil debe garantizar la educación permanente y la formación recurrente y principios básicos que la complementan tales como:

- Polivalencia: la capacidad de conducción adaptación y flexibilidad.
- Eficiencia: diseño, presupuesto, costo y control.
- Estrategia: capacidad para participar, generar situaciones organizativas dentro de un proceso de permanente cambio y transformación.
- Actualización: autonomía para el manejo de las tecnologías modernas.
- Estabilidad: preparación para transitar por diferentes situaciones producto de los cambios y transformaciones sin apartarse de los objetivos.

Por lo tanto, todos los conocimientos, habilidades, destreza, entre otros, van a formar parte del perfil del profesional para desempeñarse en la actividad, en el área que mejor se desenvuelva eficientemente y eficazmente, dentro de una organización.

2.4.2 Definición de Estratega

La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas. En la gerencia contemporánea el concepto de estrategia se ha extendido a todos aquellos niveles de la organización que pueden tomar decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa. Es decir, niveles de directores y jefes de departamento. Al respecto, Serna (1992:2), sostiene que el estratega es “la persona o conjunto de personas que al ocupar cargos de dirección tienen capacidad para intervenir en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa”.

Para David (1991:26), un buen estratega es aquel que “planifica, controla sus planes, mientras que uno malo nunca realiza planificación y pretende entonces querer controlar a la gente”. Agrega que los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Difieren en sus actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos.

También, Serna (1997:19), define el estratega “como aquellas personas o funcionarios ubicados en la dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”. Así mismo, señala Serna (1997), que el estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada, la dedicación, experiencia, el toque personal, el dominio del detalle, el sentido de la armonía y la

integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estrategia.

En función de todo lo expuesto, es posible identificar cuatro puntos a tener en cuenta:

- Administración de la estabilidad: si las estrategias requieren de estabilidad, los estrategias no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales. Por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas.
- Detección de discontinuidades: sin perjuicio de lo indicado en el punto anterior, es probable que el hecho de “hacer más de lo mismo” provoque que la organización pierda sincronización con el medio ambiente. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.
- Conocimiento del negocio: el líder no puede “diseñar estrategias” alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.
- Administración de patrones: la labor del gerente no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.

Los estrategias no rechazan el análisis ni la razón. 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 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. El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa (Ohmae,1990).

Un pensador estratega, además de mirar al frente, tendrá siempre una percepción en secuencia. Sus acciones se caracterizan por apoyarse mutuamente. Podría decirse que en su juego no hay piezas aisladas. Llama siempre la atención, la aproximación a la personalidad e historia de un estratega, esa cualidad suya, casi felina, se denomina discreción, la reserva con que actúa, el enigma que representa para los demás. Habitualmente, comparte la información relevante y la pone a circular en el momento y nivel justo. La estrategia no es posible si es conocida o copiada por la persona equivocada.

El líder estratega aparte de tener cualidades, de tener un sentido amplio, que lo va a conducir a diseñar la estrategia adecuada para que la organización funcione bien, también tiene que tener habilidades que hagan de la estrategia la más eficiente, para así lograr los objetivos deseados (Ohmae, 1990).

El análisis es el punto de partida del estratega. Al enfrentarse a problemas o situaciones que parecen constituir un todo, el estratega los divide en sus partes constitutivas, para descubrir su significado y los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas, usando un pensamiento no lineal. El acercamiento a la mejor solución posible solo puede provenir de una combinación de análisis racional y de una

reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal; por lo que, la primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación (Ohmae, 1990).

El verdadero estrategia intelectual puede responder con flexibilidad a los cambios en la situación que confronta la organización. En la formulación de la estrategia uno de los peligros que se corren es el perfeccionismo; no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia perfecta si no que bastará con una estrategia que sea marginalmente superior, capaz de aprovechar las oportunidades. Tampoco se debe caer en la perfeccionista observación por todos los detalles, ya que, conduce a la compulsión de analizar y al temor de asegurarse que es lo que debe hacerse, teniendo desconfianza a todas las respuestas definitivas. Paradójicamente, aquel gerente que haya logrado liberarse del perfeccionismo deberá llevarlo a la práctica en otro sentido; pero si el pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que sería un estado ideal de los negocios, aún si en el presente es inalcanzable, se lograrán liberar los obstáculos.

Un buen estratega debe pensar estratégicamente; de allí que, el pensamiento estratégico sea una cuestión de actitud; el secreto radica en hacer que las personas piensen: ¿qué se puede hacer? En vez de ¿qué no se puede hacer? (Ohmae, 1990).

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.

Para Ivancevich y Otros (Zerpa, 2006), el pensamiento estratégico 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 qué 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, tuvo y tendrá cambios sin precedentes, 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, 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 (<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve>).

Para Ohmae (1998), 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, al reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. Se muestra el proceso propuesto por el Ohmae (1998), que 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.

Ohmae (1998), recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción. 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.

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 (Ohmae, 1998):

- 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.

Roque (2009), señala que los estrategias 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.

Los mercados hoy en día son manejados en el mundo entero por las necesidades y deseos de los clientes, y el líder estratégico debe actuar como si estuviera a igual distancia de todos ellos dondequiera que éstos se encuentren. En

cada mercado importante la empresa debe actuar como si fuera parte de él.

Es imposible concebir al estratega como alguien frío, todo lo contrario, por lo general se encuentra muy implicado emocionalmente con el destino de la organización. De aquí le llega al estratega esa capacidad imprescindible: el saber convencer, persuadir, vender la idea por sus beneficios. Ya en plan de líder o asesor esta persona sabe contagiar a los demás respecto a su visión, tiende un puente al futuro y los motiva sinceramente a caminar por él, un estratega debe ser convincente, dominar el arte de la comunicación. El estratega debe presentar otro atractivo especial, su creatividad, que aplica con frecuencia para dar solución a problemas (Mintzberg 1993).

Detrás de la disposición a la acción se descubre a un individuo que confía en sí, que ha acumulado las suficientes experiencias para juzgar sus posibilidades reales, en último caso una persona con una lúcida percepción de sí mismo, sus lados flacos fortalezas. Un estratega es por definición una persona insatisfecha, a veces difícil de entender, que no acepta menos que todo lo posible (Ohmae,1990).

El estratega apela a lo que De Bono (Mentruyt 2002), denomina “pensamiento lateral”, pues va en busca de soluciones no convencionales. La mente tiende a crear modelos fijos de conceptos, lo que limitará el uso de la nueva información disponible a menos que se disponga de algún medio de reestructurar los modelos ya existentes, actualizándolos objetivamente con nuevos datos.

Por eso, el estratega tiene que tener el sentido de creatividad clara para el diseño de las estrategias que va a implantar en la organización, para así lograr con lo que la organización se ha propuesto alcanzar. Por cuanto la creatividad ha sido vinculada 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.

Por tanto la creatividad también ha sido considerada para su definición y medición como característica personal del estratega, ya que, es producto y proceso del pensamiento. De lo antes mencionado, se puede decir, que los rasgos de la creatividad depende de la manera como ésta se manifiesta o del nivel de abstracción o de la elaboración que necesita el estratega para manifestarla.

Según Jones Sánchez (2003), considera que la creatividad incluye una combinación de flexibilidad, originalidad y sensibilidad hacia las ideas, que permite arreglos. Existe muchos tipos de creatividad: la creatividad popular, la creatividad genial, la creatividad genial creadora. De eso se trata, de reestructurar esquemas de pensamiento en forma creativa. Pero no sólo el pensamiento lateral o divergente.

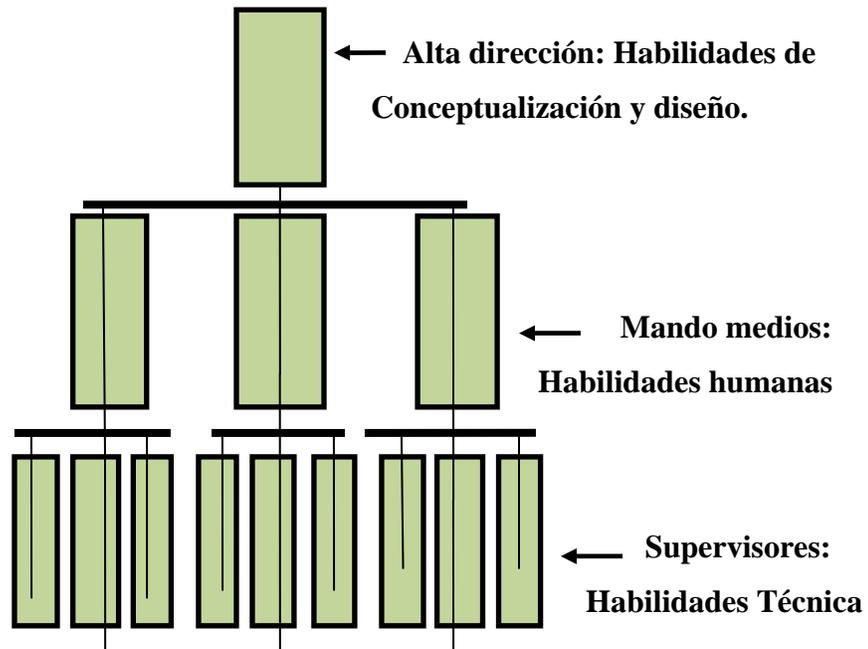
La verdadera creatividad recuerda Farson (1997:18), siempre infringe las reglas. Es por ello que resulta tan inmanejable y que, en muchas organizaciones, cuando se habla de que desea creatividad, en realidad se refiere a la creatividad manejable, espectacular, radical, que requiere que se cambie.

2.4.3 Habilidades del Estratega

El estratega debe tener un perfil adecuado que lo identifica en la organización, para que de una manera clara y precisa pueda alinearse a los objetivo de la organización.

El estratega del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades entre las que estacan (ver figura N° 3).

Figura N° 3 Habilidades del Estratega.



Fuente:<http://geopolis.com>.

- **Habilidad técnica:** posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica, por lo tanto, el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
- **Habilidad humana:** capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas libres de expresar sus opiniones.
- **Habilidad de conceptualización:** capacidad para percibir el panorama general,

- Habilidad de diseño: capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.

Además de las habilidades antes mencionadas, los estrategas deben poseer la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas, fracasarían.

Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan (<http://geopolis.com>).

2.4.4 Cualidades Personales del Estratega para la 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), señalan que la toma de decisión, es la selección de un curso de acción entre alternativas y que 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 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, el estratega debe 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

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 y líderes estratégicos 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, todo estratega o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos. De allí que, a continuación se mencionan las cualidades personales del estratega para la toma de decisiones:

- **Experiencia:** es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía 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

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 que lo 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 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.
- 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

- Habilidades 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. Estas herramientas ayudan a los directivos 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 toma de decisiones. (<http://geopolis.com>).

En fin, un estratega interroga a la vida. Cuenta con cierto carisma fascinante, no está conforme, espera más, está seguro de sí, busca buenas preguntas en cualquier parte y, fundamental, ha asumido que le toca a él y a nadie más, construir el futuro que sueña y le apasiona (Ohmae,1990). Es por eso que él mismo debe tener clara y precisa la decisión que va a tomar para el futuro de la organización.

2.4.5 Características de los Estrategas

Las características que debe poseer un estratega son (<http://geopolis.com>):

- Creativos y visionero: los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos.
- Autocrítico y anticipador: Sentido mediante la comunicación, el éxito requiere de

- Seguro: confianza mediante posicionamiento de liderazgo, es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.
- Voluntarios y reservado: el despliegue del yo mediante la auto consideración positiva consta en tres componentes principales: conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

Para Berger (1964), el futuro se convierte en la razón de ser del presente. Esa es la actitud distintiva del estratega, que no mira sólo al aquí y ahora, el corto plazo, sino que todo gana sentido cuando se enfoca en la distancia. El estratega básicamente está enfrascado en conquistar el futuro. Se aprecia que hablar de estrategia es hablar de un cambio de actitud estratégica viene a ser una verdadera revolución mental, un cambio de paradigma que le convertirá en una persona más plena, ante todo, porque percibirá que ha recuperado el control, que vale la pena comprometerse, que comprende las circunstancias que le rodean y la vida es un desafío apasionante donde es factible declararse optimista.

CAPÍTULO III

EL PERFIL DEL ESTRATEGA EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Reflexión Sobre el Perfil del Estratega en las Organizaciones

Para Berger (1964), el futuro se convierte en la razón de ser del presente. Esa es la actitud distintiva del estratega, que no mira sólo al aquí y ahora, el corto plazo, sino que todo gana sentido cuando se enfoca en la distancia. El estratega básicamente está enfrascado en conquistar el futuro. Se aprecia que hablar de estrategias es hablar de un cambio de actitud importante. Para quien, por causa de la educación e instrucción recibida, experiencias, estímulos, cultura, etc., su estilo de pensamiento es más bien tradicional, esta actitud estratégica viene a ser una verdadera revolución mental, un cambio de paradigma que le convertirá en una persona más plena, ante todo, porque percibirá que ha recuperado el control, que vale la pena comprometerse, que comprende las circunstancias que le rodean y la vida es un desafío apasionante donde es factible declararse optimista.

La forma de pensar y proceder de un estratega no es estática ni predecible. Es tan flexible que puede llegar a confundir a los competidores y actores en general, del escenario donde opera, y no se habla de aquellas cortinas de humo expresamente fabricadas para despistar al adversario, se apunta a la capacidad admirable que tiene para descifrar la situación y la conducta más productiva e inteligente de que es capaz, atendiendo a sus posibilidades reales dentro de la organización (Ohmae,1990).

Por lo tanto, las metas del estratega usualmente estarán asociadas a caminos por recorrer, largos y accidentados. En ese transito, el estratega auténtico muestra otra importante fortaleza: su adaptabilidad, se detiene a menudo y percibe la gama de

alternativas posibles. Esa es la actitud distintiva del estratega, que no mira sólo al aquí y ahora, el corto plazo, sino que todo gana sentido cuando se enfoca en la distancia. El estratega básicamente está enfrascado en conquistar el futuro (Ohmae,1990).

Afirma Ohmae (1998), que en la mente del estratega, la percepción y la consecuente determinación en su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional. Asimismo, Ohmae (1998), refiere que los líderes estrategas pueden sufrir de una visión estratégica de tipo túnel, entre más fuerte son las presiones y más necesario y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual; para ello, debe estar respaldado por el uso diario de la imaginación, y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento y del planeamiento.

Ohmae (1998), señala que, deberían haber estrategias que enfoquen sus habilidades y creatividad para poder aprovechar al máximo las oportunidades que van hacer que surja y que forme espacio entre los competidores, utilizando las ventajas competitivas y enfocándose al uso de estrategias sencillas, pero muy sabias que proporcionen un buen resultado. El estratega debe tener un alto grado de imaginación para identificar necesidades mediante la creación de una gama de productos que pone en ventaja a la organización con las demás, se basa principalmente en el pensamiento estratégico, que no busca como la mayoría resolver los problemas a corto plazo, sino que tiene una visión a largo plazo que le permite visualizar los posibles problemas que se puedan presentar para trazar posibles soluciones; por lo que tienen una capacidad asombrosa de respuesta.

El estratega se caracteriza por tener objetivos definidos, y una visión a largo plazo. No todo el mundo posee un pensamiento estratégico, este se debe cultivar con

los años. Ohmae (1998), señala que el pensamiento ágil del estratega, es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia, este pensamiento debe ser flexible abierto al cambio que se pueda presentar en el medio de trabajo. Este pensamiento se debe desarrollar en base a la visión de largo plazo, se deben ver los obstáculos para saltarlos con agilidad cuando se presenten, no debe caer en el perfeccionismo, porque el estratega no busca una estrategia perfecta, busca una que sea superior en resultados comparada con la del rival. Un verdadero estratega no deja las cosas a la ligera prevé acontecimientos orientados hacia su objetivo, para tomar decisiones se ayuda del análisis para que las repercusiones de las mismas sean las más favorables. El objetivo de un estratega es el de planificar, organizar, dirigir y controlar a la organización, antes, durante y después de que ésta incursione en el mercado por medio de un proyecto. El estratega debe tener un enfoque factible, el se debe preguntar “¿Qué debo hacer para lograrlo?” y no cometer el error de preguntarse “¿Se puede o no se puede realizar?”.

3.2 Principios Éticos del Estratega en las Organizaciones

El ejercicio de la ética en las organizaciones en la actualidad, es sumamente importante. Es un asunto urgente el contar con profesionales íntegros para mejorar la calidad de la práctica organizacional de hoy en día. Las organizaciones sienten la necesidad de estar inmersas en la búsqueda constante de alternativas y consensos para lograr competitividad, consolidación económica y credibilidad social; por consiguiente, son importantes los esfuerzos que contribuyan a la creación de una conciencia colectiva en torno a los valores y a la ética como formas legítimas de lograr resultados efectivos en cualquier aspecto de la vida; especialmente en las organizaciones.

De allí que, Donnelly y Otros (1994:79), señala que la ética constituye “los

principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto e incorrecto”. Escobar (1992:28), por su parte expresa, que la ética “es una disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad”. Así mismo, Stoner y Freeman (1994:107), se refieren a la ética como “el estudio de la forma en que afectan nuestras decisiones a otras personas”.

La ética también, es definida como principios directivos que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida, el hombre, los juicios, los hechos, y la moral (<http://html.rincondelvago.com>). Tales principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, relativamente universales, estos principios morales también se llaman máximas o preceptos. Como principios se tiene que, son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad (<http://es.wikipedia.org>).

Daft (2004), define la ética como el código de principios y valores morales que rigen la conducta de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo. La ética establece las normas de lo correcto e incorrecto en la conducta y en la toma de decisiones. Trata de los valores internos que forma parte de la cultura corporativa y determina las decisiones concernientes a la responsabilidad social por el ambiente externo. Se presentan cuestiones éticas en una situación cuando las acciones de un individuo u organización dañan o benefician a otros.

Se entiende con más claridad la ética al compararla con las conductas gobernadas por las leyes y el libre albedrío. La ética es un área que no cuenta con leyes específicas, pero si con normas de conducta basadas en principios y en valores comunes, por lo que, se rigen la compañías o individuo. Las normas éticas no están codificadas; por eso surgen desacuerdos y dilemas respecto a la conducta. Surge un

dilema ético en una situación cuando las opciones o conducta son inconvenientes por sus posibles consecuencias nocivas. No es fácil distinguir lo bueno y lo malo

En cuanto a los principios, éstos son preceptos o reglas que guían al individuo a accionar de una determinada forma. Es por ello, que el principio puede generar un valor que posea o sienta el individuo.

El sentido ético y moral denomina a un principio como aquel juicio práctico que se deriva inmediatamente de la aceptación de un valor; del valor más básico (el valor de toda la vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana), se deriva el principio fundamental en el que se basan todos los demás: la actitud de respeto que merece por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana (Vidal, 2009).

Los principios éticos considerados por los seres humanos, son los siguientes (www.plataforma.uchile):

- Principio de autonomía: define el derecho de toda persona a decidir por sí misma en todas las materias que la afecten de una u otra manera, con conocimiento de causa y sin coacción de ningún tipo. Determinado también, el correspondiente deber de cada uno de respetar la autonomía de los demás.
- Principio de beneficencia: define el derecho de toda persona de vivir de acuerdo con su propia concepción de la vida, sus ideales de perfección y felicidad. Íntimamente relacionado con el principio de autonomía, determina también el deber de cada uno de buscar el bien de otros, no de acuerdo a su propia manera de entenderlo, sino en función del bien que busca para sí.

- Principio de no-maleficencia: define el derecho de toda persona a no ser discriminada por consideraciones biológicas, tales como raza, sexo, edad, situación de salud, entre otros.
- Principio de justicia: también es conocido como un valor ético, define el derecho de toda persona a no ser discriminada por consideraciones culturales, ideológicas, políticas, sociales o económicas. Este principio determina el deber correspondiente de colaborar a una equitativa distribución de los beneficios y riesgos entre los miembros de la sociedad.

Otros principios y valores tomados en cuenta por Thompson y Strickland (2004), son la honestidad, el cumplimiento de las leyes, la justicia a las prácticas de los individuos, la protección de información privada, la responsabilidad, la libertad, la igualdad de oportunidades, la honestidad, la comunicación, la participación, entre otros.

A igual que los principios éticos y morales, como virtudes humanas que regulan la conducta de las personas, de la misma manera existen los valores éticos, morales y humanos que van de la mano con el perfil del estratega, ya que, buscan siempre la apreciación del mismo, dentro de la organización, reflejando un ser íntegro, dignificado y social (<http://html.rincondelvago.com>).

El ser humano, al vivir en sociedad requiere la presencia de principios y valores éticos y morales que lo orienten en el transcurso de su vida. Estos principios y valores son normas que regulan el comportamiento, la forma de actuar e incluso la manera de pensar del individuo, éstos se encuentran en la conciencia del individuo, algunos son aprendidos y otros están dentro de sí desde su nacimiento, lo que refleja la manera de actuar del ser humano hacia los demás, y de cómo espera éste ser tratado

por los individuos que integran la sociedad.

Los valores para Escobar (2004:136), “es un término que designa, según las diferentes escuelas filosóficas, la condición de ser estimables o apreciadas las cosas, o una propiedad, carácter o esencia de éstas, por la cual son estimadas”. En este caso, los valores éticos, morales y humanos van de la mano, buscando siempre la apreciación del individuo como ser íntegro, dignificado y social.

En esencia, los valores que elijan los individuos deben corresponder con la realidad del hombre, del ser, es decir, tienen que ser reales o verdaderos; porque sólo los valores verdaderos, pueden conducir a las personas a un desarrollo pleno de sus capacidades naturales. Pudiéndose afirmar que, en el terreno moral, un valor será verdadero en función de su capacidad para hacer más humano al hombre.

A pesar de los cambios y el desarrollo de la ética y la moral, los valores se perciben como “universales”, debido a que abarcan un conjunto de fenómenos con un significado positivo para el desarrollo paulatino de la comunidad global (Escobar, 2004). Lo que se distingue en algunas oportunidades, son los diversos contenidos que históricamente se les ha dado a los valores, por ejemplo, la justicia entre los griegos y entre los romanos. Es por ello, que poco se discute con relación a los valores como la justicia, bondad, generosidad, ya que éstos son reconocidos universalmente como valores.

Los valores, siempre serán en esencia los mismos, teniendo en cuenta que éstos cambian a medida que evoluciona la humanidad o, bien sea, según sus necesidades. Los valores conocidos históricamente, son los mismos de hoy en día y serán los mismos de un futuro, adaptados a las características propias de la humanidad.

Pese a lo cambios históricos que sufre la moral, se perciben valores que pueden ser considerados como universales, puesto que, abarcan el conjunto de fenómenos que posee una importancia significativa para el desarrollo de toda la humanidad en general. Estos valores los describe Escobar (2004) de la siguiente manera:

- La justicia: constituye el principio normativo fundamental de la vida comunitaria, contribuye a solucionar los conflictos originados por la convivencia humana. El valor de la justicia, en su contenido humanista, se vincula con el valor de la dignidad humana, que debe ser inviolable. Exige que las personas sean tratadas del mismo modo, sin reparar en diferencias económicas, religiosas, sexuales, de raza, de educación, etc. Existen además tres tipos de justicia:
 - Justicia distributiva: consiste en el reparto de las cargas y beneficios entre los ciudadanos de acuerdo con sus méritos y capacidades.
 - Justicia conmutativa: regula las relaciones interpersonales establecidas por contrato, relaciones de compra venta, daños y perjuicios.
 - Justicia legal: tiene como fundamento las leyes justas y adecuadas al ordenamiento jurídico.

- La paz: es la armonía que garantiza la tranquilidad y las buenas relaciones entre todos los seres humanos. Según el líder de la paz Gandhi (Escobar, 2004), afirma que la guerra sería imposible si la gente se niega a luchar, es necesario enfrentar la violencia con la no-violencia.

- La tolerancia: se entiende como el respeto a las formas de pensar o actuar de otras personas. Este valor es indispensable para la convivencia humana y, sin embargo, a menudo es esquivado para dar pie a la comprensión y autoritarismo. En su

- La libertad: difícilmente se podrá negar la universalidad que ha ganado la libertad como valor imprescindible en la historia humana. La libertad consiste en la facultad de movimiento, de actuar sin trabas. La libertad en el ámbito humano y moral, se traduce en la capacidad del hombre para desarrollar su proyecto de vida de acuerdo con los valores y fines propuestos. Ser libre, significa, tener la capacidad de querer algo, de obrar conscientemente y voluntariamente. La libertad no es algo gratuito, es algo que se conquista día a día; se adquiere mayor libertad en la medida en que se perciben más alternativa de acción y cuando se logra dominar las pasiones y actitudes que obstaculizan al individuo para ser libre.

Existen otros valores morales, entre los cuales se encuentran (<http://www.rincondelvago.com>):

- La honradez: es un valor que prohíbe al individuo apoderarse de los bienes ajenos. Aunque este valor se desarrolla en una esfera económica, también se aplica a otra clase de pertenencias. Y, más ampliamente, a la observancia de una conducta apegada al deber. La honradez incluye, el compromiso de una persona a nunca intentar abusar de la confianza que depositan en ella y sus actos.
- La bondad: la principal virtud moral es la bondad. La moral es la realización de lo bueno. Se puede afirmar que, la bondad es la virtud de ejecutar el deber; por tanto, el hombre bondadoso realizando en actos sus convicciones manteniendo una insobornable lealtad consigo mismo y con el prójimo.

- La modestia: esta virtud generalmente se entiende como un señalado recato y hasta cierto punto inhibición por las expresiones de sí mismo; un individuo modesto, es el que no hace gala de sus bienes o facultades. Esta virtud, es la consideración de no lastimar al prójimo con un desplante que pueda causarle daño.
- La solidaridad: considerada como la voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometerse con sus problemas. La importancia de dicha virtud, está fuera de toda duda, dado que toda sociedad humana cuenta con sectores que siempre requieren ayuda.
- La amistad: es una relación voluntaria, íntima y duradera, predominando en ella otros valores, tales como la solidaridad, el desinterés la reciprocidad y la independencia de diferencias sociales. El valor de la amistad radica en que personas diferentes crean lazos afectivos, donde surge un espíritu de respeto que permite tratarse con cariño y dulzura a los amigos.
- El amor: es un sentimiento abierto y positivo que se experimenta con respecto a otros individuos o también a otros seres como animales o plantas. El amor, es una fuerza de unión y armonía que mueve las cosas y las mantiene juntas; amar y ser amado es placentero para los seres humanos, a través del amor suele obtenerse seguridad, confianza en sí mismo y alegría al saberse importante, para otra persona. Además, el amor cubre ciertas necesidades como la comunicación, la convivencia, la recreación y el aprendizaje. Este valor, no sólo está presente entre los individuos como pareja, si no el amor entre amigos, el amor a objetos, el amor por ciertas actividades, el amor al prójimo y a Dios.
- La verdad: este valor se ha fomentado siempre, quien la cultiva es considerado como una persona de alta calidad humana y moral. Los conocimientos no

- La prudencia: es la capacidad que poseen los hombres para orientar su actuación en base al uso de la razón. Es decir, que ante todo la razón debe gobernar los actos de las personas y no el sentimiento. La prudencia permite a los hombres perfeccionar sus propias actividades y perseguir su propio bien respecto al fin común de los que le rodean y de su vida misma. Este valor lleva a las personas a tomar decisiones efectivas que aseguran el éxito y los buenos resultados.
- La responsabilidad y deber: la responsabilidad es la virtud humana de responder con formalidad, de ser capaz para tomar decisiones, de dirigir una actividad, de organizar a un grupo o de coordinar un todo. Los seres responsables se caracterizan por imprimir a sus acciones seriedad, comprometiéndose consigo mismos y con los demás, una actitud responsable es garantía de buenos resultados. Mientras que, el deber es todo aquello que puede ser exigido a una persona. Ser responsable implica cumplir con los deberes ya sean, jurídicos, sociales y morales.
- La fortaleza: es la virtud que permite a los seres humanos moderar y dominar sus pretensiones, ambiciones e impulsos respecto a metas y objetos difíciles de obtener, esta virtud permite actuar con determinación, firmeza y audacia, sin dudas

- La lealtad: se puede definir como un sentimiento o actitud de adhesión a algo externo. Este sentimiento, es acompañado por un deseo por apoyar o actuar a favor de aquello, a lo que se es leal. Este valor es voluntario, quien lo practica lo elige de manera libre, sin presiones ni condiciones de ninguna especie.
- La igualdad: se refiere al trato que todas las personas deben recibir, los hombres son igualmente valiosos e importantes sin tomar en cuenta la raza, el sexo, la posición económica, la religión o la inteligencia. Relacionadas a este valor esta la imparcialidad y la indiscriminación. La igualdad de oportunidades, como la educación o el empleo, que deben distribuirse de modo igualitario entre todos los individuos.
- La templanza: se refiere a las metas u objetos de fácil obtención, este valor debe moderar las tendencias más fuertes de los impulsos que hacen desear una cosa en el hombre, pues dichas inclinaciones siguen intenciones de la misma naturaleza. La capacidad de moderación y control que otorga la templanza permite a los hombres lograr un equilibrio, entre la exageración de éstas y la anulación total de ellas. Pues, no se trata de negar su valor, sino ubicarlo correctamente dentro del contexto general de las acciones humanas.
- La integridad: una persona íntegra es la que cumple con su deber en cualquier circunstancia y durante de toda la vida. La integridad, no es una virtud momentánea, es el cumplimiento del deber de manera prolongada, la cual matiza

- La fidelidad: es el valor que se extiende como la acción de no traicionar la confianza que se deposita en una persona y permanecer al lado de lo que se prometió. La fidelidad se resume en el cumplimiento de su deber como una fuerza moral, que le une a sus compromisos y a las personas con las que estableció una relación social.
- La objetividad: es el valor de ver el mundo como es. Los seres humanos son una compleja mezcla de sentimientos, raciocinio, experiencia y aprendizaje. Todos estos elementos pueden brindar a una persona una percepción de la realidad que puede estar equivocada. Ser objetivo es exigirle al individuo ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento. Por ello, el valor de la objetividad es importante, porque permite dar su justo peso a los acontecimientos y obrar de una forma coherente.

La ética en los negocios como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en la organización, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad social de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la implementación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su

entorno (<http://www.losrecursoshumanos.com>).

La ética va de la mano con la responsabilidad social de las organizaciones combinando aspectos legales, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. Por consiguiente, las organizaciones deberán asumir conductas socialmente éticas frente al entorno donde se desenvuelvan, abarcando aspectos internos y externos, así como los aspectos orientados a sus empleados, asociados, accionistas, clientes, proveedores, aspectos relacionados con la comunidad y el ambiente que rodea a la organización.

La forma fundamental en que los estrategas dan tono a la ética es con sus acciones personales, comprometiéndose con los valores éticos, ya que, así ayuda a otros miembros de la organización, a adoptarlos y a transmitirlos en toda la organización.

Al considerar la dimensión interna de la organización se debe destacar que la ética debe estar vertebrada alrededor de la estructura y la dinámica de la misma, por lo que es necesario que los líderes estrategas formalicen unos patrones éticos sustentados tanto en la estructura como en los procesos o actividades organizacionales (Mundim, 2004). De allí que, Thompson y Strickland (2004), señalan que una cultura corporativa fuerte, fundamentada en principios éticos y valores morales, constituye una fuerza motriz vital detrás del continuo éxito estratégico. Los valores morales y las normas éticas elevadas nutren la cultura corporativa de manera muy positiva.

La presencia de valores éticos al diseñar las estrategias, juega un papel muy importante para la organización, ya que, el estratega al fomentar una conducta éticamente activa dentro de cada una de las áreas de la organización y, a su vez, en el establecimiento de los objetivos éstos se cumplirán de una forma eficaz y eficiente, además de mantener una conducta intachable en un mercado competitivo, lo que hace

que la organización se encuentre beneficiada en todos sus aspectos.

En fin, la relevancia de una conducta éticamente correcta en la gerencia de una organización, en el diseño, ejecución y control de las estrategias radica en los medios adoptados para conseguir el éxito de la misma, con el objetivo de que los miembros de la organización y de la sociedad alcancen su plenitud, es decir que clientes y empleados se sientan identificados y satisfechos de contar con una organización éticamente responsable.

Por lo tanto, la ética contribuye un papel muy importante en el estratega, ya que, influye directamente en la organización, por cuanto los altos niveles son los encargados de difundir, propagar y transmitir los valores, principios y comportamientos éticos a todos los integrantes de la organización.

3.3 Formación del Estratega para el Cumplimiento de sus Funciones en las Organizaciones.

Al cambiar las organizaciones, de igual forma se ha exigido un cambio en los líderes estrategas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas. Ya que, las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo, su orientación estaba enfocada en las actividades, la producción; y hoy día están orientadas a satisfacer a los clientes, pues antes existía mucho menos competencia que ahora.

De igual forma, anteriormente se prestaba menos atención a la formación del líder estratega. Antes, a los gerentes no se les exigía conocer todos los aspectos que componen una empresa. Ahora, no importa el departamento que se administre, el líder estratega debe tener un conocimiento integral para poder entender el engranaje empresarial y, poder establecer metas y planes que se integren con el resto de la

empresa y de la misma forma que le permita interactuar con todos y tomar mejores decisiones. Al respecto, Thompson y Strickland (2004), opinan que uno de los recursos más valiosos que tiene una organización es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente para la competitividad.

Por lo tanto, el nivel de formación del estratega debe de ser el adecuado para que de forma acertada solucione los conflictos de la organización, tener un nivel de inteligencia, con una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dote para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la organización.

En tanto Ferrer (2001), define la formación como un proceso sistemático en el que se modifican el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Para Morera (1997), al hablar de capacitación y desarrollo del individuo, manifiesta que la misma tiende a reforzar el valor del mismo una vez incorporados a la organización, e incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y potencial del individuo, a modo de mejorar su desempeño actual o futuro.

Por consiguiente, el estratega debe poseer los aspectos, habilidades, cualidades, destrezas y aptitudes más importantes que deben formar parte de su formación dentro de la organización. En la medida en que cumpla con esos requisitos y posea esas cualidades, asimismo le permitirá desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia, profesionalismo y competitividad, destacándose así entre los demás.

Anteriormente existían dos tipos de líderes estratégicos en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y

los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero, la complejidad creciente de la gerencia moderna ha obligado a buscar un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del Siglo XXI, que sea a la vez experto en su área funcional y apto para el manejo global de la empresa. A este nuevo tipo de gerente se le denomina el gerente integral (<http://geopoli.com>).

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente estratega forja el porvenir de su empresa, manejando, y no contemplando, las relaciones entre la organización y su entorno. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales. Por lo que, el estratega debe saber (<http://geopoli.com>):

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración pública y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Poseer habilidades gerenciales para la negociación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras funciones esenciales en la gestión pública de alto nivel.
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos gerenciales y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.
- Tener capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas.
- Saber adaptarse al cambio y tener una visión estratégica para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

- Tener un espíritu emprendedor, es decir adoptar un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo.
- Poseer capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales y, de allí, surge la necesidad y casi la obligación de que el gerente domine más de un idioma. Es necesario dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente.
- Respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.
- Tener sensibilización hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa.
- Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente.
- Poseer visión estratégica para emprender cambios.
- Tener preparación universitaria.
- Poseer una buena formación y mucha iniciativa personal.
- Tener experiencia profesional.
- Poseer conocimientos en informática.
- Tener un conocimiento profundo de los modelos de negocio, tanto de las empresas como de los pequeños comercios.
- Saber escuchar.
- Sentir pasión por el negocio del que forma parte.

El estratega de hoy debe poseer un perfil muy distinto del gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los gerentes del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser gerente exitoso y competitivo.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que

pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Según Carruci (1999), desde el punto de vista gerencial, se le exige al líder estratega las características propias como:

- Debe ser participativo: abriendo y fortaleciendo los canales de participación formulación de objetivos, y ejerza un oportuno control sobre la administración.
- Debe ser eficaz: el estratega es un administrador como tal, está obligado a cumplir con eficacia y eficiencia las metas propuesta por la organización.
- Debe promover la concertación: en los planes de la organización y coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales.
- Debe ser fundamentalmente estratégico: debe actuar inteligentemente con otros decisores u organizaciones para alcanzar las metas, tal sentido debe asumir una gerencia de carácter estratégico realizando dos actividades básicas: la identificación y evaluación permanente de oportunidades y amenazas provenientes a los cambios, fuerzas sociales, económicas y políticas.

La gestión del cambio y desarrollo de la organización requiere de habilidad de los estrategas, para manejar dicho cambio y asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Entre éstas están (<http://psicologiayempresa.com>):

- **Habilidades cognitivas:** debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar.
- **Habilidades interpersonales:** comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo.
- **Habilidad comunicativa:** es la capacidad para hacerse entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros, para hacer preguntas, capacidad para dar reconocimiento verbal, es decir felicitar y expresar emociones positivas.
- **Liderazgo:** es la capacidad para ejercer influencia, motivar e integrar personas, ejercer el poder y aplicar la autoridad y la disciplina. Liderazgo también es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros.
- **Motivación y dirección del personal:** capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Espíritu competitivo:** debe poseer cualidades para no dejarse amilanar por los fracasos y capacidad para no dejarse avasallar por circunstancias adversas, ni por

las acciones de gerentes de otras entidades, es el espíritu de lucha del deporte trasladado a los negocios. También comprende su entrega al trabajo, la constancia y perseverancia por alcanzar los objetivos.

- Integridad moral y ética: el gerente es una persona de confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable.
- Capacidad crítica y autocorrectiva: El gerente enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta.

3.4 Papel que Juega la Forma de Pensar del Estratega en la Organización.

El pensamiento es aquello que es traído a la existencia a través de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que el pensamiento es un producto de la mente, que puede surgir mediante actividades racionales del intelecto o por abstracciones de la imaginación.

Norris (1994), define el pensamiento como la tendencia a pensar de cierta manera bajo ciertas circunstancias. Además señala Norris (1994), que la disposición de pensamiento no es simplemente el deseo o la predilección de pensar críticamente. Los individuos o han formado hábitos para utilizar ciertas habilidades, o abiertamente piensan y deciden utilizar las habilidades que poseen. Una persona con una habilidad para pensar críticamente bajo ciertas condiciones lo hará, sólo si está dispuesto a hacerlo.

El pensamiento puede implicar una serie de operaciones racionales, como el

análisis, la síntesis, la comparación, la generalización y la abstracción. Además, hay que tener en cuenta que el pensamiento no sólo se refleja en el lenguaje, sino que lo determina. El lenguaje es el encargado de transmitir los conceptos, juicios y raciocinios del pensamiento (<http://definicióndepensamiento.com>).

Existen distintos tipos de pensamiento. Por ejemplo, puede mencionarse al pensamiento deductivo (que va de lo general a lo particular), el pensamiento inductivo (va de lo particular a lo general), el pensamiento analítico (consiste en la separación del todo en partes que son identificadas o categorizadas), el pensamiento sistemático (una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones) y el pensamiento crítico (evalúa el conocimiento) (<http://definicióndepensamiento.com>).

Ennis (1994), reconoce en la actualidad catorce disposiciones de pensamiento crítico diferentes. Los pensadores estratega tienden a:

- Ser claros en cuanto al sentido de lo que se dice, se escribe o se pretende comunicar.
- Establecer y mantenerse centrado en la conclusión o en la pregunta.
- Tener en cuenta la situación global.
- Buscar y ofrecer razones.
- Tratar de mantenerse bien informados.
- Buscar alternativas.
- Buscar la mayor precisión según lo requiera la situación.
- Tratar de ser conscientes de manera reflexiva sobre las creencias básicas propias.
- Ser de mente abierta: considerar seriamente los puntos de vista de los demás y

estar dispuesto a cambiar su propia posición.

- Retener juicios cuando la evidencia y las razones son suficientes para así hacerlo.
- Utilizar sus habilidades de pensamiento crítico.
- Ser cuidadosos.
- Tener en cuenta los sentimientos y los pensamientos de los demás.

Costa (1991), por su parte, identifica cinco características que identifica a un buen pensador estratega:

- Eficacia
- Flexibilidad
- Conciencia
- Destreza
- Interdependencia

Así mismo, se puede mencionar otras características de un pensador (<http://www.monografias.com>). La jerarquía más alta está dada por el denominado pensamiento estratega, 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.
- 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

Ahora bien, el vertiginoso cambio en el entorno de las organizaciones, las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las mismas, ya que, sólo las organizaciones mejores preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia.

Es aquí donde cobra importancia la actividad del pensamiento del estratega, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que sean necesarios.

El pensamiento estratégico está orientado a dar al estratega, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor. Ya que, hoy día la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología obliga al líder estratega a pensar estratégicamente, y así adaptar a las organizaciones a los nuevos tiempos. De allí que, los estrategas que asimilen la conducta de pensar y actuar estratégicamente lograrán preservar e incrementar el valor de la organización. Éste 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 su forma de pensar (<http://www.monografias.com>).

La necesidad que tienen los estrategas de pensar estratégicamente le da dinamismo, medición y control a la estrategia, ya que, le ayuda como palanca para

el análisis, la innovación, creatividad, y permite que el estratega acceda a 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.

Ohmae (1990), 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 creativos e intuitivos más que racionales de un estratega. La forma de pensar del estratega es supremamente compleja, refleja una serie de elementos que no están alejados del alcance del pensamiento común, sino que es una mezcla casi única y particular de procesos mentales que se conjugan con una serie de elementos: pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural, chispa (capacidad para vislumbrar ideas brillantes que despuntan espontáneamente) creando una conducta emergente.

Pero, el estratega no tiene una forma unidimensional de pensamiento, es más bien un pensamiento diverso, variado y pocas veces previsible, pues es una forma de pensar que se mueve de forma tridimensional en su entorno, el interior de la organización y las relaciones de causalidad, creando condiciones para enfrentar el mañana, para adaptarse si es necesario (Ohmae,1990).

El pensamiento del estratega es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria. Se puede decir que el pensar estratégicamente conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsible como imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas. El pensamiento del líder estratega individual incluye la aplicación del juicio basado en la

experiencia para determinar las direcciones futuras.

Considerando todo lo expresado anteriormente se puede decir que, el papel que juega la forma de pensar del estratega en la organización, es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. El pensamiento del líder estratégico es importante debido a que es ([http:// www. monografía.com](http://www.monografía.com)):

- 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 organización.
- 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). Éste es importante, debido a que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas.

Además, el pensamiento del estratega es fundamental en la organización, ya que, es el campo para soñar el futuro, que le gustaría que se convirtiera la organización, el proceso del pensamiento estratégico define términos estrechamente relacionados como ([http:// www. monografía.com](http://www.monografía.com)):

- Los valores: representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir su empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre la ética, la calidad y la seguridad. Otros

valores, como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto, servicio y la productividad. Pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza de la organización. Estos sirven como bases de su pensamiento.

- La misión: es una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza de la misma, el porqué está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
- La visión: es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la organización a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.
- La estrategia: consigna la dirección hacia la que debe avanzar la organización, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

3.5 El Líder Estratega en las Organizaciones

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad (<http://www.monografias.com>).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), líder se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra

colectividad. Por su lado, el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define al líder como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Chiavenato (1993), define al líder como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Las características de un líder (<http://monografias.com>) son:

- El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.
- El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.
- El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona.
- El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo.

Por su parte, Chiavenato (1993) señala algunas características de un líder:

- El líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de éste, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.
- Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello, ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.
- La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.
- Es importante sentir que la persona que, se tiene enfrente está interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.
- Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

- Por último, un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

En cuanto a los tipos de líderes se pueden mencionar (<http://monografia.com>): 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. 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: 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.
- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, 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.

Por su parte, Cyril Levicki (1998), propone la existencia de siete tipos de líderes:

- Líder carismático: consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien cuando ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- Líder autocrático: especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo, actúa exitosamente en diferentes

situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

- Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis de emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esa guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.
- Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- Líder natural: su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con

Ahora bien, el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes del siglo XXI se les exigen una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder (<http://monografía.com>).

Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños y, por eso, suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con éste) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo. El líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al talento humano de ésta, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación (<http://monografia.com>).

Byrd (1987), asegura que el liderazgo estratégico de una organización

comprende la creación de formas de inspirar a sus miembros y a los interesados directos para que se desempeñen de tal modo que, se avance hacia el logro de la misión, mientras se adapta a las fuerzas externas o las amortigua.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Un líder estratega e innovador, que tenga su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

El líder estratega debe tener capacidades y habilidades que le permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes.

El nuevo líder estratega deberá ser idóneo para rodearse de gente capaz y con autonomía para poder manejarse y aportar criterio e impronta personal a las decisiones, debe estar plenamente identificado con todas aquellas variables determinantes que inciden en el comportamiento de los escenarios, a fin de poder manejar adecuadamente las estrategias que contrarresten los efectos negativos que pueden suscitarse y dar paso a acciones que le favorezcan.

El líder estratega debe diagnosticar la realidad de los comportamientos de los actuales mercados y determinar todo aquello que puede dar paso a turbulencias, riesgos, que le desfavorezcan en el logro de sus objetivos, dar paso a planificaciones estratégicas realizables que colaboren a no solo permanecer en los mercados

conquistados sino saber aprovechar las oportunidades que el entorno les ofrece ante las debilidades de empresas que no saben manejar adecuadamente los cambios.

Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no va a poder adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Es necesario, un liderazgo basado en las personas, en equipos, en redes, en estructuras diferentes. Un liderazgo que sepa desarrollar dinámicamente los principios mental, emocional y físico. Un liderazgo que considere la visión y el posicionamiento deseados con coraje para remover las estructuras existentes, donde la base es la comunicación y la integración entre las personas y entre las organizaciones, buscando relaciones ganar-ganar.

En fin, el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos organización. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Por otro lado, hoy día se ha observado ciertas manifestaciones de liderazgo grupal en algunos estratos de la sociedad cuyos representantes, estando situados en un mismo universo de conocimientos y por consenso, han motorizados aquellas actividades que les sirven para lograr el bien común.

El líder estratega sabe que es necesario saber integrarse con todos los recursos que maneja, especialmente el humano, aprovechar el talento de éste, saberlo gerenciar, motivar, a fin de garantizar buena productividad y cumplimiento con las normas de calidad requeridas para ser competitivo (<http://monografia.com>).

3.6 Capacidades del Estratega Para la Toma de Decisiones Relacionadas con el Diseño de Estrategia en las Organizaciones.

Para Stoner y Freemam (1994), la toma de decisiones es la identificación y la 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), señalan que la toma de decisión, es la selección de un curso de acción entre alternativas y que 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 Váquiro (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, el estratega debe 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.

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 y líderes estratégicos 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 Todo estratega o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos. De allí que a continuación se mencionan las cualidades personales del estratega para la toma de decisiones:

- **Experiencia:** es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía 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 a 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, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

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 que lo 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 buen juicio:** se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más

- 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, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.
- Habilidades 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. Estas herramientas ayudan a los directivos 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 toma de decisiones. (<http://geopolis.com>).

En fin, un estratega interroga a la vida. Cuenta con cierto carisma fascinante, no está conforme, espera más, está seguro de sí, busca buenas preguntas en cualquier parte y, fundamental, ha asumido que le toca a él y a nadie más, construir el futuro que sueña y le apasiona (Ohmae,1990). Es por eso que él mismo debe tener clara y

precisa la decisión que va a tomar para el futuro de la organización.

3.7 Responsabilidad Social del Estratega.

Las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente allí, es que está el éxito de la misma, por eso el estratega debe tener una perspectiva de lo importante que es la responsabilidad social, cuando se diseñan las estrategias.

En la actualidad la responsabilidad social es considerada un concepto normativo no obligatorio. Esto ha dado origen no solo a diferentes tentativas o percepciones sectoriales.

De allí que, Chiavenato (2000) que se refiere al grado de eficiencia de una organización para asumir sus responsabilidades sociales. Al respecto Ferrel y Hirt (2004), hacen referencia a la obligación de una empresa de optimizar sus efectos positivos y minimizar sus efectos negativos en la sociedad.

Guedez (2006), por su parte considera que otro de los términos implícitos en la responsabilidad social es la capacidad para comprender los alcances de los compromisos sociales de la empresa.

Según Daft (2004), la responsabilidad social puede subdividirse en cuatro criterios: Responsabilidad económica, responsabilidades legales, responsabilidad ética y discrecional.

- Responsabilidad económica: Se encarga de producir los bienes y servicios que la sociedad quiere y de maximizar las utilidades de los propietarios y de los

- Responsabilidades legales: Define lo que la sociedad considera importante en relación con la conducta corporativa. Las empresas están obligadas a cumplir sus metas económicas sin violar el marco legal.
- Responsabilidades éticas: Incluye conducta no necesariamente codificada en la ley y no siempre favorable los intereses económicos directo de la corporación.
- Responsabilidades discrecionales: Es totalmente voluntaria y se guía por el deseo de la compañía de hacer aportaciones sociales no impuestas por la economía, la ley ni la ética. Entre este tipo de actividades podemos mencionar las generosas aportaciones filantrópicas de las que las compañía no obtiene beneficio algunos ni los espera.

Los elementos importantes que comparten las diversas definiciones, expuestas hasta ahora son los siguientes: (Añez y Gomèz 2008):

- Compromiso de las empresas: Referido a la responsabilidad o compromiso de las compañías de operar de tal forma que agregue valor a la sociedad.
- Decisión Voluntaria: Varias definiciones resaltan el enfoque de carácter exclusivamente voluntario y no regulada por ley.
- Beneficios para la sociedad y públicos de interés: Este es un tema amplio, sin embargo algunas definiciones son específicas en listar a las comunidades, clientes, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse.

- **Conducta Ética:** La ética en estas definiciones se mueve más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocios aceptables.
- **Desempeño Ambiental:** es un concepto amplio que abarca varios aspectos de la operación del negocio en distintos ámbitos, el desempeño en el cuidado del medio ambiente comúnmente resaltado.
- **Adaptabilidad:** Una de las definiciones hace referencia a la importancia de adaptar y realidad de las sociedades en la que operan las organizaciones, es decir, en diseñar un modelo que considere las particularidades del entorno en que se desenvuelven (www.redeconomia.org).

La pirámide de la responsabilidad social corporativa (Carroll,1991)

- **Responsabilidades económica de las organizaciones como la base fundamentales de su permanencia en el tiempo, por lo que producir y generar servicios que la sociedad amerite constituyen la esencia de su existencia.**
- **Responsabilidad legales, las cuales constituyen la obediencia a las leyes establecidas.**
- **Responsabilidades éticas, que involucran el cumplimiento de otras expectativas sociales, no contempladas en la ley.**
- **Responsabilidades voluntarias, las cuales son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad amerita y que forman parte de los valores de la organización.**

Los estrategas socialmente responsables que asumen un comportamiento acorde con las exigencias de la sociedad, diseñan sus estrategias estableciendo procedimientos internos de gestión, tomando en consideración no solo la dimensión económica sino también la social y el ambiental. Ya que el líder estratega se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y lo originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en si mismo y por la sensación de identidad del personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción. (Hampton, 1997).

Por lo tanto, Daft (2005:146), señala que “es la obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización”.

Jonas, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas en las organizaciones son: crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones. Ya que, los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar. (<http://monografia.com>).

Por lo que la mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial, debe producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos a sus posibles costos y beneficios para la organización y abordar las cuestiones sociales que favorezcan más a la organización.

Al definir responsabilidad social como la capacidad de valorar las

consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que toman las diferentes estrategias como parte del logro de sus objetivos y metas; se puede ver que el hombre de acción, el líder, aquél que tiene a su cargo un equipo de personas para hacer frente a una determinada tarea, no se presenta como una persona desentendida ni desconectada del contexto social del cual forma parte. Es decir, no tiene una independencia natural ni intrínseca de sus acciones (<http://monografia.com>).

Es por eso que dentro de las organizaciones se crea un ambiente de cooperación e identificación con las decisiones tomadas por el estratega, a través de su gestión evalúa las necesidades de sus comunidades inmediatas para diseñar estrategias, políticas y normas que respalden coherentemente esa visión y ese compromiso. Para así, de esta manera lograr ofrecer productos que satisfagan plenamente las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos. Es por esto que el lema de compromiso social debe surgir del direccionamiento estratégico, y solo así influirá también en los productos, mercados, tecnología, rentabilidad, y imagen pública de la organización. El punto de vista prevaleciente sobre la responsabilidad social consiste en que los temas sociales deben tratarse directa e indirectamente al fijar estrategias organizacionales. Como parte de la concepción de responsabilidad social, el líder estratega tiene en cuenta que cada uno de los pasos que da tiene repercusión, ya sea positiva o negativa, en la sociedad en la que opera, incorporando como parte de su accionar una conciencia colectiva que involucra a su propio equipo de trabajo como a sus congéneres en general.

Generalmente cuando una empresa lanza un producto que lo mercadea unido a un fin social, esto hace que el producto sea mucho más creíble. El respaldo que el compromiso social le proporciona al proceso gerencial se transmite a través de las personas, de boca en boca, debido a que son tópicos que de alguna manera implican un beneficio comunitario.

Los valores solidarios no se adquieren pensando o reflexionando, se adquieren actuando. En el intento, exitoso o fallido, se aprende. La experiencia de llevar adelante un proyecto, de establecer contacto e incorporar en su ejecución a los propios interesados en mejorar sus condiciones de vida, de enfrentarse a los obstáculos inesperados que la vida y la sociedad puedan presentar, ya está formando en sí misma a los futuros líderes socialmente responsables. Este enfoque le permite al público ver que las organizaciones llevan, o por lo menos intentan llevar, sus negocios en forma socialmente aceptable; lo cual da un sentido de tranquilidad colectiva con respecto al proceso sustentable que garantiza el producto final, contribuye al afianzamiento de la marca y mas importante aun, logra un verdadero aporte a la sociedad (<http://monografia.com>).

CONCLUSIÓN

Una vez realizada la investigación con relación al perfil del estratega en las organizaciones, abordado los temas concernientes al perfil del estratega, el estratega, se hace necesario plantear algunas reflexiones a manera de conclusiones.

- Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente, se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.
- Las organizaciones “son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, divisiones de trabajo, comunicaciones, motivaciones, liderazgo y logro de objetivos.
- Cada organización debe tener una estrategia que se encuentre alineada al objetivo general de la compañía, independientemente del tipo que sea, social, económico, etc. debido a que es el camino para poder alcanzarlo.
- La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas. En la gerencia contemporánea el concepto de estrategia se ha extendido a todos aquellos niveles de la organización que pueden tomar decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa.

- El estratega de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización, debe también ser estratega organizador y líder proactivo.
- Deberían haber estrategias que enfoquen sus habilidades y creatividad para poder aprovechar al máximo las oportunidades que van hacer que surja y que forme espacio entre los competidores, utilizando las ventajas competitivas y enfocándose al uso de estrategias sencillas pero muy sabias que proporcionen un buen resultado para la organización.
- El ejercicio de la ética en las organizaciones en la actualidad, es sumamente importante. Es un asunto urgente el contar con profesionales íntegros para mejorar la calidad de la práctica organizacional de hoy en día. La forma fundamental en que los estrategas dan tono a la ética es con sus acciones personales, comprometiéndose con los valores éticos, ya que, así ayuda a otros miembros de la organización, a adoptarlos y a transmitirlos en toda la organización.
- Al cambiar las organizaciones, de igual forma se ha exigido un cambio en los líderes estrategas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas. Ya que, las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo.
- El pensamiento está orientado a dar al estratega, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor.

- El líder estratega debe que tener capacidades y habilidades que le permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes.
- Todo estratega o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos. Ya que, 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.
- Los estrategas socialmente responsables que asumen un comportamiento acorde con las exigencias de la sociedad, diseñan sus estrategias estableciendo procedimientos internos de gestión, tomando en consideración no solo la dimensión económica sino también la social y el ambiental. Ya que el líder estratega se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad.

RECOMENDACIONES

- El estratega tiene que tener los principios éticos adecuados, normas y conocimientos necesarios para la formulación de estrategia, ya que así contribuye eficientemente a cumplir con los objetivos que la organización demanda.
- El líder estratega tiene que tomar en cuenta los niveles de la organización, ya que estos niveles organizacionales ayudaran al mismo a diseñar las estrategias adecuadas para lograr los objetivos que la organización se proponga.
- La organización al transcurrir del tiempo se adapte a los cambios tanto externo como interno, ya que dicha organización tiene que contar con los estrategias adecuados para la toma de decisión.
- Las organizaciones deben evaluar a los estrategas, en periodo determinado, donde determine sus conocimientos y perfil, ya que con el tiempo los avances tecnológicos y cambios en el entorno se hace presente.

BIBLIOGRAFÍA

Texto:

Ansoff Igor (1976) La estrategia de la empresa. España

Andrews Kenneth (1980) concepto de estrategia de la empresa. Pamplona.

Arias, Fidias (2004) El proyecto de Investigación, introducción a la metodología científico (4ª ed) Venezuela.

Arias, Fidias (2006) El proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica (5ª ed) Venezuela.

Arnaz, José (1981) La planeación curricular. Trilla – Mexico.

Belestrini, M (1998) Como se elabora el proyecto de la investigación. Editorial Consultores Asociado. Caracas- Venezuela.

Berge, G (1964) Sitio consultado [http:// www.eumed.net/libros/2008/345/examen %20del%20protopipo%20%20un%20estratega](http://www.eumed.net/libros/2008/345/examen%20del%20protopipo%20%20un%20estratega).

Chiavenato, Idalberto (2002) Administración en los nuevos tiempos. Editorial MC GRAW HILL, Colombia.

Daf, Richard (2004) Administración. Editorial Thomson publishin y company. Mexico.

Dess, Gregory (2003) Dirección estratégica. Editorial MC GRAW HILL. España.

Diccionario Larousse (2000) editorial Lumina. Colombia.

Donnelly, James, Gibson, James e Ivoncevich, Jhon (1994). Dirección y administración de empresa (8ª ed) USA.

Escobar Gaviria, Pablo (2000) Ética. Editorial MC GRAW HILL. Mexico.

Goldhaber, Gerald (1994) Comunicación organizacional. Editorial Diana. Mexico.

Fayol, Henry (1981) Sitio consultado [http:// strategos.blog spot.com/2005/05/ el concepto de estrategia.html](http://strategos.blogspot.com/2005/05/elconcepto%20de%20estrategia.html).

Fred, David (2003) Concepto de administración estratégica. Editorial Prentice Hall, Mexico.

Halten (1987) Sitio consultado <http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>.

Hernandez, Sampiere(2002) Metodología de la investigación. Editorial MC GRAW HILL. MEXICO.

Koontz, Harold y Wihrich Heinz (1986) Fundamento de la administración. Editorial MC GRAW HILL, interamericana s.a . Mexico.

Mintzberg, Henry y Quinn, James. (1993) El proceso estratégico (2ª ed). Editorial Prentice Hall, hispanoamericana. Mexico.

Ohmae Kenichi (1990) Desafios y oportunidades en un mundo sin frontera. MC GRAW HILL. Mexico.

Prieto, Jorge Eliecer (2003) Gestión estratégica organizacional. Editorial MC GRAW HILL. Madrid.

Sabino, Carlos (1992) El proceso de investigación. Edición Panopa. Argentina

Sabino, Carlos (1996) El proceso de la investigación. Edición Panopa. Argentina

Serna Gomez, Humberto (1992) La gestión empresarial. Editorial Legis Bogota-Colombia.

Serna Gomez, Humberto (1997) Gerencia estratégica. (3ª ed) Colombia.

Steiner, George (1986) Planeación estratégico. Editorial Continental S.A. Mexico.

Steiner, George (1996) Planeación estratégica. Editorial Norma S.A. Colombia.

Stoner, James y Freeman (1994) Administración (5ª ed) Editorial Prentice Hall. Mexico.

Tamayo, Mario (2005) El proceso de la investigación científica (4ª ed) Editoria Limusa. Mexico..

Tamayo, Mario (1988) El proyecto de investigación. Editorial Limusa. Colombia.

Thompson, Arthur y Strickland (2004) Administración estratégica (13ª ed) Editorial MC GRAW HILL. Mexico.

Wall, Stephen y Rye Wall, Shonnom (1997) Estrategias innovadoras en su negocio. Editorial hispanoamericana SA. Mexico.

Otros Documentos Consultados:

Asti Vera, Armando (1973) metodología de la investigación. Argentina

Steiner , George A (1986) lo que todo director debe saber. Mexico

Hernandez, Roberto (2003) metodología de la investigación

Hitt, Michael (2004) Administración Estratégica. Mexico

Guedez, Víctor (2003) Aprender a Emprender. Venezuela

Documento Consultado:

Jessy Ayuqui Carrión (2006) El líderazgo estratégico.

Trabajo de grado consultado:

Alfonzo Carlo, Díaz Idalxis (2009) La ética en los planes estrategicos de las organizaciones.

Benite Mairet, Cordova Cecilia (2009) Analizar el pensamiento estratégico y su relación con la toma de decisiones en las organizaciones.

Fuentes electrónica Consultadas:

<http://www.wikilearning.com>.

<http://www.estratega.com>.

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.estrategia.com>.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El Perfil Del Estratega En Las Organizaciones
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Espinoza L, Nelliber N.	CVLAC	16997082
	e-mail	
	e-mail	natalyne2011@hotmail.com

Palabras o frases claves:

perfil

estratega

organizaciones

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

En el nuevo milenio se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial [demanda](#) de los líderes estratégicos. Las características que el estratega de hoy debe poseer, debe contar con un perfil muy distinto que del estratega de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes estratégicos del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, [conocimiento](#) de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de [informática](#) y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El estratega de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder diseñar y organizar los planes estratégicos, necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino [herramientas](#) útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5706787
	e-mail	
	e-mail	
Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8649633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	8	24
------	---	----

Lenguaje: spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-EspinozaNelliber.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Contaduría. Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciada

Área de Estudio: Contaduría. Pública

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

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>Mazely</i>
FECHA <i>5/8/09</i> HORA <i>5:30</i>

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cunele
Secretario

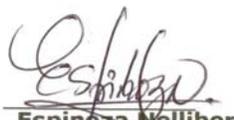
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Espinoza Nelliber
Autor



Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Asesor



Dra. Elka Malavé Ramos
Asesor