

## **Pensamiento Estratégico como Perspectiva para la Gerencia en las Organizaciones del siglo XXI**

Rodríguez, José<sup>1</sup>  
Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)  
[joserodriguez\\_245@hotmail.com](mailto:joserodriguez_245@hotmail.com)

Rodríguez, Maritza<sup>2</sup>  
Universidad Dr. José Gregorio Hernández  
[Marijose.1651@gmail.com](mailto:Marijose.1651@gmail.com)

### **RESUMEN**

El dinamismo que está sucediendo en el entorno organizacional a causa de innumerables factores, tales como: apertura económica, globalización, tecnología, entre otros; está incidiendo de manera directa a las organizaciones del siglo XXI, exigiendo niveles altos de competitividad. Para tal efecto, se adopta una estrategia de investigación cualitativa basada en el método interpretativo propuesto por Kockelmans, J (2006), el cual se fundamenta en la técnica de análisis de contenidos de material bibliográfico y revistas especializadas. Si bien es cierto que en la actualidad, existen numerosos retos gerenciales, también es cierto que ninguno de ellos alcanzaría el éxito sin un pensamiento estratégico de sus directivos como base para los procesos de planificación organizacional. En tal sentido, es fundamental que cuenten en su seno con un personal gerencial visionario, creativo y efectivo. Es decir, un gran estratega con habilidades para enfrentar los cambios del entorno, lograr resultados óptimos con el menor margen de resistencia y el apoyo de sus colaboradores, para de esta manera enfrentar la difícil tarea de pensar y gestionar de forma acertada el proceso estratégico conjugando el conocimiento, evaluando las diferentes alternativas en el momento de planear estratégicamente en las empresas.

**Palabras claves:** Organizaciones; Pensamiento estratégico; Estrategias; Conocimiento.

## **Strategic thinking as outlook for management in organizations of the centuryXXI**

### **ABSTRACT**

The dynamism that are happening in the organizational environment due to many

<sup>1</sup>Lcdo. en Educación Integral, Magister en Docencia para la Educación Superior (2004-2007), Diplomado en Formación Docente para la Educación Superior (2009), PDVSA, Analista de Planes y Beneficios (1.998). Docente en Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Vicerrectorado Académico Programa Postgrado (2014-2015). Venezuela.

<sup>2</sup> Lcda. en Administración de Empresas. Posgrado en Gerencia de RRHH. Maestría en Mercadeo. Dra. en Ciencias Gerenciales. Docente en Universidad Rafael Belloso (URBE). Docente en Universidad José Gregorio Hernández (UJGH). Venezuela

factors, such as economic liberalization, globalization, technology, among others, are directly affecting the organizations of XXI century, demanding high levels of competitiveness. For this purpose we adopt a qualitative research strategy based on the method proposed interpretive Kockelmans, J (2006), which is based on the technique of content analysis of library materials and journals. While it is true that at present, there are many management challenges, it is also true that none of them reach success without strategic thinking of its managers to formulate strategies as a basis for organizational planning processes. In this regard, it is essential that they have in their midst with a visionary management personnel, creative and effective. That is, a great strategist with skills to meet the changing environment, optimal results with as little resistance and the support of its partners, to thus face the difficult task of thinking and wisely manage the strategic process combining knowledge, evaluating different alternatives when planning strategically in companies.

**Keywords:** Organizations; Strategic Thinking; Strategy; Knowledge.

## Introducción

Las empresas siempre han implementado estrategias a largo plazo, pero de modo implícito y fundamentalmente intuitivo, aunque la teoría empresarial se ha centrado en las diversas funciones de la empresa: producción, financiación, marketing, logística y control. Cada una de ellas se estudiaba como materias independientes, con sus propios conceptos y metodología.

En razón de ello, el pensamiento estratégico (PE), es una de las principales competencias que se debe utilizar para la formulación de alternativas en las organizaciones del siglo XXI. Sallenave (2009), manifiesta que el saber dónde estoy hoy, para dónde quiero ir mañana, cómo visualizo ese mañana, cuáles son mis fortalezas y mis oportunidades, es lo que se denomina (PE), la forma cómo voy a hacer realidad ese mañana, los caminos que voy a tomar, es lo que se denomina planificación.

Del mismo modo, la estrategia es la declaración de intenciones la cual define dónde se desea ubicar en el largo plazo, entender los procesos que implica y la manera de evitar dificultades, es la competencia de pensamiento estratégico a

desarrollar. En virtud de ello, contar con una estrategia permitirá asegurarse que las decisiones cotidianas correspondan a los intereses a largo plazo de la empresa. En este sentido, Vivas (2008), manifiesta que sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros. Por esta razón, la mayoría de las organizaciones cuentan con un plan estratégico a nivel superior, pero a veces no se comunica a los niveles inferiores.

Sin embargo, una estrategia cobra igual importancia cuando sirve a los clientes externos o internos, o incluso en la vida personal. En este orden de ideas, el PE, es el sueño de hacia dónde quiero ir, mientras que la planificación estratégica se orienta a cómo voy a lograr ese sueño. Al respecto es el pensamiento estratégico, entonces quien determina la estrategia o estrategias a seguir por los gerentes que dirigen las organizaciones del siglo XXI.

Al respecto, señala Vivas (2008), que en la actualidad las empresas buscan hacer cosas distintas, pero convenientes, es decir, la idea central es no ser distinta, porque debe ser diferente, sino porque resulta conveniente y contributiva. Por lo tanto, estas acciones deben estar fundamentadas en realizar un plan de juego, es decir para obtener el resultado único que la organización desea lograr, donde la estrategia implica desarrollar un sistema de actividades diseñado a la medida, y tomar un conjunto de decisiones coherentes interna y externamente.

En relación a lo expuesto, el nuevo PE, se orienta al diseño y práctica de estrategias corporativas efectivas que permitan aventajar a la competencia con superación en innovación, desempeño y satisfacción del cliente. Sin importar la industria en la que opere, ni el tamaño, ni su ubicación a nivel mundial, asimismo, se obtendrán las herramientas necesarias para identificar la fuerza impulsora de la compañía, para escoger la mejor estrategia para el crecimiento de la empresa y la eliminación de la competencia. A través del conocimiento y la experiencia de los

Líderes en la organización se pueden tomar decisiones rápidas, mejor informadas que permitan convertir las fortalezas de la competencia en debilidades y de esta manera crear una continuidad de éxito a largo plazo.

En este orden de ideas, Sánchez (2008), expresa: cuando se entiende, y se ejerce, el PE, se pueden definir muy rápidamente las acciones necesarias para el éxito de cualquier organización, se perciben las fuerzas que están actuando, qué debilidades tiene la organización, qué acciones correctivas son urgentes y cuáles a mediano plazo, cómo deberá cambiar en el futuro para sobrevivir y si la organización es viable o no.

Hoy más que nunca se requiere de la creatividad e innovación para poder seguir existiendo como organizaciones. En este sentido, la estrategia se constituye en componente central de la vida del gerente, ya que en su rol se trata de un profesional encargado de aportar, con sus competencias, a la perdurabilidad de las empresas.

En relación a ello, Porter, M. (2009) p. 207 expresa:

“La estrategia es entendida como la lógica del desempeño superior e implica la toma de decisiones informadas cruciales para la vida de la empresa y su crecimiento rentable. Los modelos tradicionales de administración seguidos por las empresas presentan deficiencias para adaptarse a entornos altamente competidos, turbulentos y cambiantes. Se necesita evolucionar a modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar los nuevos entornos empresariales y hacer más competitivas las empresas. Es así como la capacidad de pensar estratégicamente sostiene la estrategia para planificar y lograr ventajas competitivas”.

El citado autor señala al respecto: “Los empresarios de hoy saben que nada permanece constante. La evolución y capacidad de adaptación están ocupando un lugar importante en las recientes estrategias empresariales”. En este sentido, en el

siglo XXI, para competir eficazmente en el mercado, toda empresa necesita diseñar una estrategia. Aunque todos los miembros de una organización están altamente involucrados con su formulación a través de su trabajo del día a día, esta responsabilidad recae fundamentalmente en la alta dirección. Ahora bien, ¿qué deben hacer estos directivos para ser capaces de diseñar mejores estrategias? Básicamente, deben intentar llegar más allá de la planificación y habituarse a pensar estratégicamente.

### **Las organizaciones del siglo XXI y el pensamiento estratégico, como ventaja competitiva.**

Los cambios continuos que enfrentan las organizaciones les exigen estrategias efectivas para poder mantenerse latentes en tiempo. A su vez, las están obligando a identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan ofrecer servicios y/o productos de alta calidad. En relación a ello, Sallenave (2009, p. 56), señala: “En las economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy hay organizaciones ganadoras y perdedoras. Pensar que todas pueden ganar en un entorno competitivo va en contra del fundamento darwiniano de la competencia: sólo los mejores subsisten. ¿Y quiénes son los mejores? Los más competitivos”.

En virtud de lo planteado, en los primeros años del siglo XXI, para dar respuestas a las necesidades que aquejan a las organizaciones, estas requieren modificar sus estructuras y comportamientos, muchos de los cuales, responden a un mundo y un entorno tecnológico – económico - político - social - demográfico y cultural que ya no existen. Ello trae como consecuencia, respuestas a realidades inexistentes y por ende, pérdida en la capacidad de adaptación que impida sacar provecho de ellas.

Ante esta situación, señala Porter (2009), que el proceso requerido para determinar la dirección futura de una organización no es la planificación estratégica, sino la reflexión estratégica, la cual es un proceso que permite al equipo directivo

reunirse y pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de su negocio y del ambiente que enfrenta. Al respecto, señala Vivas (2008), que el PE constituye un mecanismo que facilita la transformación, así como la adecuación de una empresa a las realidades de su entorno competido/competitivo, que busca al mismo tiempo ser motor de la transformación favorable de la industria. Este pensamiento propone que los directivos de las empresas deben utilizar el pensamiento estratégico en forma proactiva para evitar caer en soluciones momentáneas (gerencia apaga- fuego).

Por tanto, los directivos de las organizaciones deben desarrollar un estilo gerencial integral, fundamentándose en este tipo de pensamiento, con el fin de diseñar la guía y poder así mantener su permanencia en el mercado. En este sentido, exige en el estrategia el uso tanto de la intuición como del análisis para poder prepararse hacia el futuro, donde el uso de la intuición permite conceptualizar la visión, mientras que el análisis permite el estudio de manera desagregada de las situaciones o problemas para luego integrarlas nuevamente y optimizar sus ventajas de acuerdo con Romero (2010).

### **Enfoques del pensamiento estratégico: mecanismo del comportamiento gerencial.**

Sánchez (2008), sugiere como mecanismos para determinar el grado de presencia del PE, en las organizaciones del siglo XXI los siguientes enfoques: actitud-cultura-proceso-herramienta y calidad. Como actitud y cultura, define un estado de conciencia, el cual permite hacer frente a situaciones difíciles del presente y del futuro.

En este sentido, la actitud, se manifiesta por el comportamiento gerencial estratégico, concentrado en lo vital de la empresa o negocio, que hace uso consciente de sus herramientas, tanto del propósito como del planteamiento; por

otro lado la cultura, se manifiesta a través del carácter proactivo de los individuos, visión global, sistemas de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio y adaptación a los cambios.

Dentro de este ámbito, la cultura es concebida por Chiavenato (2011), como el efecto combinado de conductas, valores herencia y pensamiento: de igual forma influye la integración de un individuo a una organización, a través de sus acciones. El autor reconoce a la cultura, como una variable importante cuando una empresa u organización comprende y decide emprender el cambio estratégico.

En cuanto a los procesos Sánchez (2008), refiere que el PE, implica la aplicación consciente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica: planificación, control, organización, dirección estratégica; e incluye, además la identificación, análisis y evaluación, como elementos claves para el éxito de una empresa, provenientes tanto del entorno como de las condiciones internas, las que determinan las capacidades reales de la empresa, las amenazas, oportunidades de ese entorno; en razón de ello, no se puede hablar del pensamiento estratégico sin considerar los subprocesos implícitos en la gerencia.

Como herramienta de dicha estrategia se visualiza el mecanismo, que permite dirigir la acción gerencial, y considera su misión, visión, filosofía, políticas, objetivos, metas y estrategias. Finalmente, como cualidad, se puede considerar como una característica innata del individuo, que lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva. Consiste además, el tener presente y en forma continua una actitud de gerencia estratégica, donde predomina la visión a largo plazo sobre el esfuerzo hacia resultados a corto plazo; manifestado por el espíritu creador, al formular y desarrollar estrategias en el proceso estratégico a nivel gerencial.

## **Proceso Estratégico: guía de acción para la gerencia visionaria.**

Según Porter (2009), son varios los motivos de por qué es necesario desarrollar un proceso estratégico. Destacándose entre los aspectos más importantes: alcanzar un objetivo, para lo cual es necesario contar con un proceso. A su vez, es necesario que se encuentre alineado con el propósito estratégico, el cual se orienta no solo, a poseer una visión clara del futuro, sino también a sentir el deseo y hasta la obsesión de ganar si la organización persigue el lucro y en caso de que esa no sea la finalidad, el sentido de urgencia de alcanzar los objetivos fijados.

El mismo autor, señala que el propósito estratégico guía a la organización hacia los objetivos competitivos principales y provee metas claras sobre en qué segmentos o nichos concentrarse y cuáles son las capacidades y recursos que deben poseerse y administrarse productivamente. Por otra parte, resulta inviable formular, aplicar y comunicar una estrategia, si no se tiene una visión clara y explícita. Pero a su vez, desarrollar una estrategia, exige además de diseñar un proceso, hacerlo sistemático. Dadas las consideraciones analizadas, la realidad del día a día dice, que pocas empresas poseen un proceso estratégico, pero sí cuentan con un proceso de planificación efectiva.

En este sentido, Vivas (2008), expresa que el proceso estratégico para ser efectivo debe comprender: El planeamiento, que se denomina: “Pensamiento Estratégico”, es un proceso reflexivo el cual determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es el PE, entonces quien determina la estrategia. Sus principales características distintivas son, es reflexivo, su evaluación es cuantitativa, no cualitativa, se enfoca tanto a lo interno como a lo externo, exige síntesis, ser realista, analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual. En tal sentido, tanto la alta dirección como la gerencia deben moldear la dirección futura basada en estrategias consistentes.



## **Estrategia, creatividad y lógica formal: la inflexión entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral.**

Morrisey. (2008), define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. En tal sentido, 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".

Por ello, el mismo autor señala que la formulación de estrategias exitosas combina procesos mentales de pensamiento formal o vertical conjuntamente con el pensamiento lateral que permite la reestructuración de los modelos mentales, que rigen la dirección de las organizaciones. En este contexto, manifiesta David (2009), que en un punto del proceso de pensamiento estratégico se mezclan tanto el razonamiento lógico como el ingenio para incrementar el grado de innovación, valor agregado de los productos y servicios de la organización.

Al respecto, Sánchez, (2010), plantea que las estrategias son entendidas como la generación y diseño de formas para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones. Sin embargo el término tiende a confundir dos procesos mentales que surgen en la mente del estratega en el momento de realizar este proceso, la generación de la idea y el método para implantarla en la organización. Son dos procesos diferentes que los estrategas deben habituar en su trabajo.

En este orden de ideas, Puerta (2007) plantea, que todas las teorías sobre estrategia organizacional, concluyen en la aplicación de un modelo formal de

pensamiento, para la formulación de diferentes formas de hacer las cosas. Sin embargo, este modo de pensar está muy relacionado con la estructura de la mente y la forma como se construye en conocimiento.

El mismo autor señala, que la mayoría de documentación al respecto coincide en aceptar que la estrategia es el resultado de la aplicación de un proceso, en el cual se define el problema a resolver, se agrupan las posibles causas, se abstraen y formulan las soluciones, se validan las soluciones propuestas, se sacan conclusiones, se corrigen dichas conclusiones, se definen las acciones a implantar y hace seguimiento a la ejecución de estas acciones. Esto constituye un proceso formal para el diseño e implantación de la estrategia.

Sin embargo la estrategia no es solo eso, tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia, de ingenio que puede ser susceptible de generarlo con la aplicación de modelos formales para acostumbrar a la gente a generar las ideas. En este sentido expresa David (2009): “El estratega debe desarrollar y habituarse a aplicar un proceso mental, que le permita utilizar información para generar ideas creativas, mediante la reestructuración de los paradigmas o modelos de pensamiento preexistentes en su mente, para definir el curso o la estructura de una estrategia exitosa”.

En relación a lo expresado, De Bono (2008), manifiesta que existen factores en la generación de esas ideas que tienen carácter meramente espontáneo que no son susceptibles de controlar. La perspicacia, la creatividad y el ingenio son procesos espontaneos que están fuera del control de la mente humana. Nadie puede manipular su mente para ser más perspicaz o más ingenioso. Esto no quiere decir que acompañados de otros ejercicios mentales, no se pueda indirectamente incrementar el uso de la creatividad en el estratega.

En este sentido, manifiesta el mismo autor, que la creatividad es finalmente la reestructuración de viejos modelos de pensamiento. En virtud de ello, en el proceso de formulación de estrategias, se deben identificar dos componentes básicos: la generación de ideas creativas, el diseño y aplicación de esas ideas al mejoramiento de la organización. Estos son dos procesos mentales que tienen naturalezas diferentes, pero que se complementan; en la medida en que el pensamiento lateral o creativo aumenta la eficacia del pensamiento vertical, al ofrecerle nuevas ideas o referentes para construir una elaboración lógica del mismo.

De Bono (2008), señala que la diferencia está en que el pensamiento creativo puede partir de errores para generar una idea innovadora, mientras que implícitamente el modelo lógico formal, secuencial de pensamiento no analiza una idea sino esta lógicamente enlazado al postulado general. Por esta razón, un modelo de PE, en el cual se sigan ciertos pasos para concluir la estrategia más adecuada para una organización, debe estar acompañado de una continua reestructuración de esos modelos de pensamiento para generar nuevas ideas.

En el modelo de PE, planteado por Ohmae (2008), el análisis inicia con la identificación de un punto de partida y el entendimiento por parte de estrategia, de la manera como contribuye cada componente de la estrategia al objetivo general. Sin embargo, el pensamiento lateral facilita la generación de ideas, que después son estructuradas en lo que se denomina: diseño y formulación de la estrategia.

Dentro de este ámbito, la aplicación de pensamiento lateral, conjuntamente con técnicas conocidas, como el análisis de espina de pescado concebida por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa (1943), la cual consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas

herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas, sus causas y sus soluciones.

### **Formulación de Estrategias: Fundamento del estrategia Gerencial.**

Señala David (2009, pág.125), “Los estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica”. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

En virtud de ello, Menguzzato y Renau (2009), manifiestan que identificar y evaluar las estrategias alternativas debe incluir a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incorporar a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

Así mismo, la participación les ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Al respecto, señala Porter (2009), que todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

En este sentido, expresa Puerta, (2007), que las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo. Considerando opciones como: No se debe poner en práctica; se podría poner en práctica; se debería poner en práctica; se debe poner en práctica.

En este marco de ideas, David, (2009), plantea que este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo de estrategias. Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco analítico de tres etapas para tomar decisiones. Estos instrumentos se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Al respecto, la primera etapa es de los insumos, está compuesta por una matriz EFE, (Factores externos) una matriz EFI (Factores internos) y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Consecuentemente, la segunda es denominada etapa de adecuación; esta se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Y por último la tercera etapa, es llamada la etapa de decisión; incluye una sola técnica, la matriz

cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Así mismo, las técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. En este aspecto, las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias y para efecto de elaborar sus estrategias se soportan en el pensamiento estratégico. Donde los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

## **El Estratega: como pensador estratégico en las organizaciones del siglo XXI.**

Penetrar hasta la mente del estratega y saber lo que piensa, o mejor cómo piensa un estratega, es una tarea monumental que pocos están llamados a descifrar, sin embargo, resulta posible hacerlo; por cuanto este proceso se mueve en medio del conocimiento tácito y las potencialidades con que naturalmente se piensa y es allí donde nace un estratega. Rivas, (2010).

A fin de conocer la forma cómo piensa un estratega Ohmae (2008) pág. 14, 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. Sin embargo, los estrategas no rechazan el análisis. En realidad, trabajan permanentemente haciendo análisis, pero lo usan sólo para estimular el proceso creativo, para probar las ideas que surgen, para averiguar las consecuencias estratégicas o para no fallar en la ejecución de ideas "locas" que

tienen grandes posibilidades y que, de otro modo, nunca se habrían puesto en práctica. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico.

Expresa Ohmae, (2008), que el pensador estratégico se enfrenta a problemas, tendencias o situaciones que parecen constituir un todo armonioso. Es allí, donde 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. La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal, ya que hemos identificado y estudiado los elementos concernientes a nuestro problema y los hemos organizado de una manera relevante.

La estrategia está directamente relacionada con la resolución del conflicto que tiene que ver directamente con los valores y que tiene como salida la misión. Supone convivir en el ambiente de la alta dirección de las empresas, partiendo de la visión (futuro deseado, sueño empresarial), la misión (qué hacemos para alcanzar la visión) y los procesos de acople cultural que permitan alinear la cultura con la estrategia.

En este sentido, Hamel y Prahalad, (2005), plantean que 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.

Para Puerta (2007), 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, pero entendiendo que este se mueve más en el terreno de la proactividad, pues su pensamiento más que adaptativo es generativo.

## **Consideraciones Finales**

Los gerentes de las organizaciones del siglo XXI deben adaptar además de sus estructuras y estrategias, también sus prácticas gerenciales, soportando sus estrategias en el conocimiento y aprendizaje, considerando el pensamiento estratégico de las autoridades gerenciales dentro de la amplia gama de opciones que pueden ajustarse a las necesidades organizacionales. En este mismo orden de ideas, expresa Sallenave (2009), que existen dos elementos que no pueden faltar en ellas; el conocimiento como fuente generadora de riqueza y el pensamiento estratégico como factor clave en la formulación de estrategias para hacer la empresa más competitiva.

En este sentido, Puerta (2007), manifiesta que la gerencia actual debe estar consciente de la necesidad de hacer frente a situaciones difíciles del presente, para ello, es necesario pensar estratégicamente, para así estar preparados para el futuro, aplicando estrategias que le permitan adaptarse a los procesos de cambio y dinamismo de las organizaciones. Por otra parte, los gerentes estratégicos deben adoptar actitudes orientadas a pensar, tomando en consideración no solo la manera intuitiva basada en la experiencia y el ensayo, donde muchas veces se adopta una actitud más reactiva que proactiva, sino hacer uso de las herramientas gerenciales, así como también del propósito y planteamiento estratégico, con una visión global ante el futuro incierto buscando siempre la adaptación a los cambios.



Del mismo modo, plantea Sánchez (2008), que es necesario aplicar procesos estratégicos para garantizar planes cónsonos con la visión global de largo plazo aplicando control y seguimientos a las estrategias implantadas con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos planteados. Dentro de este contexto, la estrategia es la parte más importante del proceso de desarrollo de comunicación, por lo tanto la manera en que manejamos preguntas estratégicas difíciles por parte de los clientes y desarrollamos estrategias impacta cada paso de nuestra relación con los clientes.

De igual forma, expresa David (2009), que el PE, es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto.

En razón de ello, el punto de partida de este pensamiento es comprender que el cerebro humano, es la herramienta que vamos a usar en el proceso. Sin embargo, un aspecto que debe considerarse es que, las instituciones evolucionan y su éxito o fracaso dependerá del pensar gerencial y la capacidad que estos tengan para formular estrategias considerando tanto estructura de recursos como el entorno. Puede entonces declararse que, la base de cualquier organización competitiva va a depender de una gerencia que se soporta sobre las bases del pensamiento estratégico para delinear las estrategias que le permitan hacer frente a la competencia y ser exitosa.

Así mismo, en los distintos ámbitos del quehacer diario de las organizaciones y de la sociedad, se presenta la necesidad de la aplicación de nuevos enfoques epistemológicos que se adapten a los cambios del mundo de la gerencia, y es por ello, que se requiere la aplicación de la ciencia y de la tecnología a la formación del

recurso humano, como herramienta fundamental en el desarrollo del pensamiento estratégico gerencial y el liderazgo, orientado a la búsqueda de la modernización constante.

Del mismo modo, un conjunto de intenciones que formen un plan estratégico, como visión de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, empleando para ello una serie de recursos materiales y humanos, para tomar las siguientes decisiones: elegir la tecnología apropiada, seleccionar los canales de distribución, escoger las regiones geográficas para colocar el producto, entre otras; ahora bien, este pensamiento estratégico, no es más que la visión diferente del mundo de los negocios por parte del estratega. En este sentido, la misión de la empresa es el punto de partida para el diseño, tanto de los puestos gerenciales como del diseño de las estructuras gerenciales, obteniendo de esta manera la explotación de la empresa para satisfacer al cliente y gerenciar en el siglo XXI.

En este sentido, para concentrarse en lo vital las organizaciones centran sus actividades por medio del establecimiento de metas, objetivos, formando una jerarquía de metas, donde se incluye su visión, misión al igual que los objetivos estratégicos. En esta perspectiva, el uso consciente de las herramientas gerenciales, implica la necesidad por parte de los directivos de las empresas el hacer uso racional y pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales; siendo éste el aspecto más visible de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico en una organización, por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores.

Ante este planteamiento, se puede resumir que el propósito estratégico, señala el camino a seguir en el futuro de la empresa u organización; el cual posee los atributos de orientación, descubrimiento y destino. Dentro de este ámbito, la cultura

debe ser concebida como el efecto combinado de conductas, valores, herencia, pensamiento relaciones y la forma en la cual se integran en una organización y en sus acciones.

En virtud de ello, señala Vivas (2008), que el pensamiento estratégico está presente en la organización, está orientado a darle al gerente, los instrumentos conceptuales y herramientas prácticas para la acción para seguir de cerca lo que esté ocurriendo en el entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio hacia lo mejor.

Es un proceso que permite al equipo directivo pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos del negocio y del ambiente que enfrenta, para decidir sobre una visión y estrategia comunes y compartidas para el futuro de la empresa. En este sentido, el desarrollo del pensamiento estratégico es indispensable como instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa, es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno competitivo en el siglo XXI.

## **Referencias consultadas**

- Chiavenato, I. (2011), **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thompson Paraninfo. 3ra. Edición México.
- David, F. (2009). **Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Bogotá Colombia. 4ta. Edición.
- De Bono, E. (2008). **Habilidades Gerenciales**. Editorial Paidós-ODI. España. 2da. Edición
- Hamel y Prahalad, (2005). **Pensamiento del Estratega**. Edit. Deusto. España
- Kockelmans, J (2006). **Procesos de Investigación**. Editorial Esis. Costa Rica. 3ra. Edición.
- Menguzzato y Renau (2009). **Evaluación de Estrategias**. Editorial. Edit. Norma Bogotá

- Morrisey, G. (2008). **Pensamiento estratégico y planeación**. Editorial. Prentice Hall. México.
- Ohmae, H. (2008). **Competitividad económica en las empresas**. .Editorial Mc.Graw Hill. 2da. Edición. México.
- Porter, M. (2009). **Estrategia Competitiva**. Editorial Deusto. 3ra. Edición. España.
- Puerta, V. (2007). **En torno al pensamiento estratégico organizacional**. Editorial Escrea Publicidad. Maracaibo, Venezuela.
- Rivas, J. (2010). **Como piensa un estratega**. Editorial Esis. Costa Rica. 2da. Edición.
- Romero, D. (2010). **Presencia del pensamiento estratégico en las empresas actuales**. Tesis doctoral. Urbe Maracaibo.
- Sallenave, J. (2009). **Gerencia Integral**. Editorial Norma. Bogotá.
- Sánchez, L. (2010). **Estrategia Empresarial**. Editorial Norma Bogotá. 1ra. Edición
- Sánchez, S. (2008). **Pensamiento estratégico y competitividad**. Tesis Doctoral. Urbe.
- Vivas, R. (2008). **Estrategia y Negocio basado en el pensamiento estratégico**. McGraw Hill Interamericano editores. México. 3ra. Edición.