

Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial

Nelson Labarca

*Escuela de Economía. Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.
nelsonlabarca66@hotmail.com*

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar la evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial en un contexto económico, político, social y cultural dinámico, por lo que se desarrolla una investigación de tipo documental que considera la definición de estrategia, el pensamiento estratégico y la contribución de este en la formación de la estrategia empresarial, así como las dimensiones y los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones. Se concluye que el pensamiento estratégico no es de reciente data, ha evolucionado con los cambios que han experimentado las organizaciones así como el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, donde estas se desenvuelven, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

Palabras claves: evolución, pensamiento estratégico, estrategia, estrategia empresarial.

Evolution of the strategic thought in the formation of the managerial strategy

Abstract

The objective of the present article is to analyze the evolution of the strategic thought in the formation of the managerial strategy under a dynamic economic, political, social and cultural context, for what an investigation of documental type is developed, when considering the strategy definition, strategic thought and the contribution of the same one in the formation of the managerial strategy; as well as the dimensions and the elements of the thought strategic present in the organizations. It concludes that the strategic thought is not of recent it dates, it has evolved along the changes that have experienced the organizations as well as the economic, political, social, cultural environment, among other, where it is unwrapped, that which has allowed at the present time to build a long and fruitful road for the discussion and the analysis in the formulation and execution of the managerial strategies.

Key words: evolution, strategic thought, strategy, managerial strategy.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el pensamiento estratégico es considerado un tema fundamental tanto para las empresas u organizaciones públicas como privadas de países desarrollados o en vías de desarrollo. El contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional, sino fuera de las fronteras de los países de origen.

Dado que el pensamiento estratégico constituye una herramienta útil que todo gerente o directivo debe cultivar, es una inversión de valor incalculable, ya que denota la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en el plano económico, político, social y cultural donde se desenvuelven las organizaciones en la actualidad.

La presente investigación pretende abordar aspectos teóricos fundamentales en el ámbito del pensamiento estratégico y su contribución al desarrollo empresarial.

Es así como, en primer término, se estudiará la definición de estrategia, pensamiento estratégico y su importancia en el contexto organizacional.

Asimismo, el trabajo presenta el pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial.

Por otra parte, pero en el mismo orden de desarrollo teórico, se expondrán las dimensiones y los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones y, por último, las conclusiones.

1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Pocas palabras han tenido una más rápida difusión en la literatura y el lenguaje de los negocios que el vocablo estrategia o su uso para adjetivar términos como dirección, planificación u organización.

Este término, usado al principio exclusivamente en el arte de la guerra, ha ido progresivamente abriéndose paso en el campo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones por desarrollar (Garrido, 2003). Así, la estrategia es el arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de las tropas y barcos, etcétera, hacia unas posiciones favorables; plan de acción o política que debe seguirse en los negocios, la política, etcétera (Oxford Pocket Dictionary).

Una estrategia, según Mintzberg *et ál.* (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Entonces, la estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito. Cuando

existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. El término estrategia presenta diferentes matices, como lo expresa Frances (2005).

2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El desarrollo del pensamiento estratégico, según Morrisey (1997), conlleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización.

Lo anterior requiere una clase especial de pensamiento, de razonamiento, que se denomina pensamiento estratégico, y este se define como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta (Castañeda, 2001).

Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.

Todo lo antes expuesto conduce a ubicar el pensamiento estratégico como un proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico. Quien lo aplica debe tener mayor sentido común basado en la experiencia; aunado a ello, debe prepararse para diversos escenarios que puedan surgir en el entorno, determinar el rumbo que seguirá la organización en el futuro y promover el avance de la empresa mediante la unión, así como la gestión intergrupala e intragrupal, partiendo de las habilidades individuales. En sí, debe tener visión futurística organizativa con decisión estratégica y utilizar el elemento proactividad.

Para Jatar (2000), el pensamiento estratégico es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.

Asimismo, Morrisey (1997) define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satis-

factoria. El mismo autor señala la gran importancia del pensamiento estratégico, el cual se puede resumir en:

- a) Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa.
- b) El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.
- c) El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

Según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización.

También es importante considerar en las organizaciones nuevos elementos basados en cambios de procesos, integración de transacciones, integración de componentes, nueva información, nueva estructura, entre otros, para reducir el nivel de riesgo de sus negocios (Slywotzky y Wise, 2003).

En este mismo orden de ideas, Mintzberg *et ál.* (1997) afirman que pensar estratégicamente significa la forma en que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetivos y circunstancias que giran en torno a la empresa.

En definitiva, el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma preactiva, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante.

3. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La formación de estrategias es un elemento implícito dentro del contexto donde se desarrolla el objeto de estudio de la investigación, lo cual contribuirá a entender y profundizar el análisis.

Para ello, en este aparte se asumirán las escuelas del pensamiento estratégico como proceso integral de funcionamiento en el contexto empresarial con perspectiva de visión de mercado.

En los últimos 30 años la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia ha emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Para poder presentar un resumen de los elementos más importantes pertinentes para la fundamentación teórica de la investigación, utilizaremos el concepto de *escuelas de estrategias* propuesto por Mintzberg (1990). El autor propuso una clasificación de nueve escuelas de pensamiento estratégico. Estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas.

3.1. Escuelas prescriptivas

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina *el pensamiento estratégico racional*, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Mintzberg *et ál.*, 1999).

3.1.1. Escuela de diseño

A mediados de los años sesenta, Andrews y Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica.

Refieren Álvarez y Kuratomi (2005) que el empleo sistemático de análisis del entorno es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo Dafo. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adoptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la organización. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general.

Según Mintzberg (1990), las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño se resumen en los siguientes puntos:

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

3.1.2. Escuela de la planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965) emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan este vínculo común o estrategia: a) el ámbito de actuación conjunto de productos/mercados de la empresa; b) el vector de crecimiento, dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados; c) la ventaja competitiva, que busca identificar las propiedades particulares de los productos/mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y d) el efecto sinergia, el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

Sin embargo, Mintzberg (1990) señala que son muchos los autores que han reconocido el evidente fracaso del modelo propuesto por esta escuela. La investigación empírica no ha podido demostrar de forma consistente la eficacia de los sistemas de planificación mediante una relación sólida que asocie mejores resultados con su uso.

3.1.3. La escuela del posicionamiento

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

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

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

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

3.2. Escuelas descriptivas

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg (1990), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

3.2.1. La escuela emprendedora

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

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

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

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

3.2.2. *La escuela del aprendizaje*

Sus raíces están en la disciplina de la Psicología; parte del supuesto de que el ambiente es difícil de comprender y de que es muy cambiante. En la escuela del aprendizaje o conocimiento es el individuo la unidad de análisis, y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales; la estrategia se desarrolla progresivamente. Estos planteamientos son coherentes con el proceso de aprendizaje, la empresa aprende en forma continua e incremental (Álvarez y Kuratomi, 2005).

El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre cómo lo han hecho. Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro.

Mintzberg *et ál.* (1999) resumen las principales premisas de esta escuela así:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Es usual que el aprendizaje sea colectivo, dado que hay muchos estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- Este aprendizaje emerge a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de modo que se pueda asignar sentido a la acción.
- El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada, sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico para lograr que emerjan nuevas estrategias.
- Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después como planes para el futuro, y finalmente, como una nueva perspectiva.

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

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

Esta escuela pretende ir más allá del aprendizaje. Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón, y al mismo tiempo son impredecibles (Mintzberg, *et ál.*, 1999).

Así, las organizaciones deben asumirse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio, donde la inestabilidad y la crisis constituyen mecanismos para trascender los propios límites.

Entre las críticas a la escuela del aprendizaje está su excesivo aire renovador, que resulta tan perjudicial como el otro extremo.

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

3.2.3. La escuela política

Esta escuela rechaza los planteamientos de racionalidad planteados por las escuelas anteriores acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias, por considerarlas ingenuas, no realistas y, por tanto, de utilidad mínima en la práctica (Álvarez y Kuratomi, 2005).

En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y condiciones, en los que cada individuo tiene sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y

percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

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

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

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

Sin embargo, las estrategias pueden emerger de procesos políticos; algunas veces un simple compromiso alcanzado políticamente puede ser lo suficientemente importante como para facilitar un conjunto coherente de acciones posteriores.

3.2.4. *La escuela cultural*

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

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

Esta escuela, según Mintzberg *et ál.* (1999), plantea como premisas:

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

Por lo tanto, la cultura establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la organización.

Así, la alta dirección debe integrar a la cultura corporativa la flexibilidad y la innovación, ya que los cambios estratégicos exigen tener su correlato en la cultura; debe empezar por la organización y ampliar lo hecho entre las creencias corporativas y las características del entorno.

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

3.2.5. La escuela del entorno

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

- El entorno está formado por un conjunto de fuerzas generales frente a la organización; es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.

- La organización debe responder a esas fuerzas o será eliminada.
- Las organizaciones terminan agrupándose en nichos *ecológicos*, posición en la que tienden a permanecer mientras los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles.

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

3.2.6. Escuela integradora

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

En palabras de Mintzberg (1990:179-180): "... todo lo anterior: ese es el mensaje de la escuela integradora pero con un ángulo particular. Cada cosa en su propio momento, en su propio lugar, como un fenómeno integrado".

4. DIMENSIONES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES

Para Vivas (2000), el pensamiento estratégico y, en consecuencia, su grado de presencia en una organización se puede lograr a través de varias ópticas: actitud y cultura, procesos, herramientas y cualidad.

- La actitud y cultura, según el autor citado, es un enfoque psicológico y se manifiesta a través del carácter proactivo y del empeño constante en estar siempre preparados y conscientes, a la vanguardia, adelantándose a los acontecimientos. Así pues, desde el punto de vista actitudinal, esta dimensión del pensamiento estratégico presenta las siguientes características:

La actitud gerencial estratégica, según el mismo autor, implica la disposición asumida por los directivos de estar preparados ante los cam-

bios del entorno, concentrarse en lo vital. En ese sentido, para tener éxito, los directores de una organización deben esforzarse por conseguir objetivos comunes, especificando el orden de los resultados que se deseen obtener, haciendo mucho más sencillo el avance hacia la consecución de los objetivos.

Así pues, los mayores esfuerzos deben estar orientados hacia la actividad central de la organización y el uso consciente de herramientas gerenciales, lo cual implica la necesidad, por parte del personal directivo, de hacer uso racional y consciente de los recursos.

Según Thompson y Stricklan (1999), el propósito y planteamiento estratégico consiste en delimitar la posición de la organización, actuando esta bajo un objetivo bien definido, identificando y evaluando sus prioridades. Por lo tanto, los directivos deben tener una actitud gerencial estratégica, tratando siempre de concentrarse en lo importante, mas no en lo urgente, a través del uso consciente de herramientas gerenciales que les permitan lograr los objetivos organizacionales. Para ello se deben conocer y comprender con exactitud las actividades pertinentes encaminadas a la satisfacción de las necesidades reales.

Así mismo, Hamel y Prahalad (1999) definen el propósito y planteamiento estratégico como el aprovechamiento de los recursos, traspasando las fronteras existentes en el seno de la organización, para encontrar las competencias centrales en función de los objetivos propuestos.

En cuanto a la dimensión cultura organizacional, Vivas (2000) plantea que el pensamiento estratégico se manifiesta a través de los siguientes componentes:

1. Visión global, la cual implica la capacidad de significación de la realidad y la actuación sobre los principales elementos vitales de la organización.
2. Carácter proactivo, lo cual significa que los directivos de la organización deben adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la organización en forma global. Dentro de este componente se entiende por organizaciones preactivas aquellas que vigilan las tendencias, identifican las necesidades futuras de sus clientes actuales y anticipan cambios en la demanda o problemas emergentes, lo cual permite conducir las organizaciones hacia nuevas oportunidades de negocio.

3. Énfasis en un sistema de valores; es otra manifestación de la cultura y significa la importancia que tienen para las organizaciones los acuerdos claros y definidos sobre sus valores, normas, creencias.
4. La promoción de la esencia del negocio; es otra de las manifestaciones del pensamiento estratégico y constituye una función importante para los directivos de una organización, por cuanto son ellos los responsables de dar a conocer las actividades que se realizan en ella.
5. La adaptación a los cambios; tiene que ver con los constantes cambios que se suscitan en el entorno y con la adecuación de las organizaciones a estas transformaciones.

En resumen, el pensamiento estratégico como actitud y cultura es un estado de conciencia que permite enfrentar situaciones difíciles del presente y estar preparados para el futuro, no importa lo complejo e impredecible que pueda ser ese futuro. Este estado de conciencia se identifica con una actitud gerencial estratégica, implica el carácter proactivo de los individuos y está orientado a adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa y el negocio en forma global.

- El pensamiento estratégico como proceso, plantea Vivas (2000), implica la aplicación consciente de cuatro subprocesos de la gerencia estratégica, como son la planificación, la organización, la dirección y el control. Se entiende por planificación el análisis tanto interno como externo para determinar las condiciones de la empresa y las situaciones del entorno, favorables o desfavorables, lo cual permite definir las acciones y decisiones para lograr los objetivos futuros.

Para Garrido (2003), la planificación es la primera función directiva que precede al resto de las funciones y está constituida por un conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior, en la que se incluyen los pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas.

Asimismo, Vivas (2000) plantea que la planificación es una herramienta sobre la cual recae el análisis y la preparación de la evolución futura de la empresa, y que involucra el diagnóstico tanto interno como externo para determinar las condiciones de la organización y las situaciones favorables o desfavorables del entorno, lo cual permitirá definir las decisiones y las acciones para lograr objetivos en el futuro.

A la organización estratégica, según Vivas (2000), le atañe el proceso mediante el cual una empresa despliega sus recursos y estructura las actividades y los niveles jerárquicos necesarios para la puesta en marcha de un plan y una estrategia. En cuanto al control estratégico, el mismo autor lo define como un proceso de evaluación de las estrategias para detectar hasta qué punto estas siguen siendo válidas según las premisas, y asegurar así los resultados esperados; es decir, el control es una función administrativa esencial en todos los niveles de la organización.

Finalmente, el cuarto proceso gerencial es la dirección estratégica, que, según el mismo autor, se refiere a las actividades orientadas a guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos y, sobre todo, externos que condicionan la actuación gerencial, lo cual tiene un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa o institución.

5. ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PRESENTE EN LAS ORGANIZACIONES

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas (2000), puede considerarse como el mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Esta es la parte más visible del pensamiento estratégico en una organización, ya que, como herramienta, permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, políticas, objetivos y sistemas de valores. Al respecto, es importante considerar la teoría relacionada con los elementos que conforman el pensamiento estratégico como herramienta, a saber:

La misión, según Morrissey (1997), es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan. Al respecto, Quigley (1997) complementa y agrega que la misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que en ella se debe hacer énfasis en la dignidad del individuo.

Asimismo, señala que la misión corporativa debe tener cierto grado de estabilidad y no debe ser objeto de cambios frecuentes, aunque sí debe estar sujeta a una constante evaluación para determinar lo que es la organización y permitir una comprensión clara de aquello que se debe cambiar y para saber cuál es la visión.

En cuanto a la visión, Goodstein *et ál.* (1997) la conciben como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad. Este proceso tiene como finalidad prever la creación o reforma de la organización. En consecuencia, la visión es un elemento esencial de la planeación, la cual no debe escatimar esfuerzos en la creación y clarificación de su concepto, dado que el éxito organizacional dependerá de ello.

En ese sentido, Dess y Lumpkin (2003) señalan que la declaración de la visión organizativa es el punto de partida para articular la jerarquía de metas en una organización; siendo ampliamente inspiradora, en ella se engloban el resto de los objetivos, y su proyección es de largo plazo. También proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, lo cual representa un destino inspirador y motivador.

En relación con las estrategias existen prácticamente tantas definiciones como autores que han escrito sobre ellas. Considerando todos los aspectos claves, se puede afirmar que la estrategia es la manera como la empresa o institución consigue sus objetivos a partir de su misión y conforme con sus valores. Por tanto, la estrategia uniría la base, formada por los valores y la misión, con el extremo superior, constituido por los objetivos.

Según Colina (2003), toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, el sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia. Sus preceptos son exigibles y su cumplimiento es tomado en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. El sistema de valores se traduce, entonces, en los patrones de conducta dentro de una organización.

Por otra parte, Goodstein *et ál.* (1997) definen un sistema de valores como una organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables.

En lo relacionado con los objetivos, Guédez (1995) señala que una vez conocidos los valores y la misión de una organización, esta puede preguntarse cuáles metas específicas quiere alcanzar. Por lo tanto, la ne-

cesidad de tener objetivos es evidente; estos proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar (centrando la energía directiva de toda la organización) y, finalmente, legitiman la asignación de recursos.

Además, los objetivos son mensurables, como es normalmente aconsejable; ayudan a controlar y evaluar resultados; son pautas de actuación y deben ser evaluativos, lo cual implica una mayor dificultad de medición. Por tanto, los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Otro elemento importante del pensamiento estratégico en las organizaciones es la filosofía; Muñiz (2003) la define como el sistema de valores y creencias de una organización. Por lo tanto, está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en quién creemos, es decir, en ideas y valores que son los preceptos, así como en conocer cuáles son los compromisos y las responsabilidades.

Por otra parte, Thompson y Strickland (1999) plantean que la filosofía en gerencia estratégica es hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización, promoviendo un espíritu con el cual es posible hacerlo, desarrollando la propia confianza basada en el compromiso y la responsabilidad.

Koontz y Weihrich (1998) definen las políticas como criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

En función de lo anteriormente señalado, Dess *et ál.* (2003) plantean que la dirección estratégica requiere de directivos con una visión integrada de la organización, quienes deberán evaluar cómo todas las áreas funcionales y actividades ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

De tal manera que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, la filosofía, las políticas y el sistema de valores forman una jerarquía de metas, las cuales se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos objetivos estratégicos.

- Como cualidad, el pensamiento estratégico, plantea Vivas (2000), es una condición innata del individuo, de su manera de ver y enfrentarse a la vida y lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva. Este se

manifiesta mediante los espíritus creador, gerencial y empresarial, los cuales de alguna manera están relacionados con los estilos de gerencia estratégica que se adopten, a saber:

- El espíritu creador lo tiene el individuo cuando busca continuamente la innovación, estando siempre a la vanguardia con nuevas ideas en todos los sentidos: productos, procesos, tecnologías, acción y decisiones. De allí que se hace necesario incentivar el espíritu creador para lograr el desarrollo tecnológico, involucrando en esta tarea la creación de centros de investigación, donde los directivos con este espíritu deben ser proactivos, perseverantes e innovadores en busca de valor agregado a través de la creatividad.
- El espíritu gerencial lo poseen aquellas personas con un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles para enfrentar situaciones difíciles de la organización, en donde, de una manera muy ejecutiva, pueden manejar y coordinar apropiadamente actividades, recursos y decisiones para alcanzar el mejor desempeño. Este espíritu estará determinado por las siguientes características: organizador, metódico, calculador, controlador y eficiente en la administración de recursos.
- El espíritu empresarial se manifiesta cuando se desarrolla la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de impulsarlos en áreas no tan visibles para otros. Por lo tanto, este se distingue por ser visionario, intuitivo y arriesgado.

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

CONCLUSIONES

Se puede afirmar que el planteamiento teórico-metodológico del pensamiento estratégico no es de reciente data, ha evolucionado con los cambios que han experimentado las organizaciones así como el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, donde se desenvuelve, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

Por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización, los principios teóricos sobre el pensamiento estratégico adquieren vigencia y mayor valor estratégico cuando los gerentes y directivos, mediante la aplicación de cada una de sus dimensiones –actitud, procesos, herramientas y cualidad, por ejemplo–, pueden identificar, analizar y evaluar los elementos claves para el éxito de sus organizaciones. Asimismo, cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización como factores importantes en su desempeño y en su cultura organizacional.

Referencias documentales

- ÁLVAREZ, H. y KURATOMI, I. 2005. **Pensamiento estratégico en mantenimiento**. [Recuperado el 20-10-2005]. <http://www.ceroaverias.com>
- CASTAÑEDA, L. 2001. **Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes**. Ediciones Poder, México (México).
- COLINA, J. 2003. **Cómo generar la cultura organizacional exitosamente**. <http://juanmanueldelacolina@hotmail.com>
- DESS, G. y LUMPKIN, G. 2003. **Dirección estratégica**. McGraw-Hill, España.
- FRANCES, A. 2005. **Estrategia para la empresa en América Latina**. Ediciones IESA, Caracas (Venezuela).
- GARRIDO, S. 2003. **Dirección estratégica**. McGraw-Hill, España.
- GOODSTEIN, L.; NOLAN, T. y PLEIFFER, J. 1997. **La planificación estratégica aplicada**. McGraw-Hill, Colombia.
- GUÉDEZ, V. 1995. **Gerencia, cultura y educación**. Fondo Editorial Tropykos/Clacdec, Caracas (Venezuela).
- HAMEL, G. y PARLAD, C. 1999. **Compitiendo por el futuro. Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana**. Editorial Ariel, España.
- JATAR, J. 2000. **El pensamiento estratégico y el mercado laboral**. <http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html>
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 1998. **Administración. Una perspectiva global**. McGraw-Hill, México.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. y VOYER, J. 1997. **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**. Prentice Hall, México.
- MINTZBERG, J. 1990. **El proceso estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- MINTZBERG, J.; AHUSTRAND, B. y LAMBEL J. 1999. **Safari a la estrategia**. Editorial Granica, Argentina.

- MORRISEY, G. 1997. **Pensamiento estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- MUÑIZ, R. 2003. **Estrategia de marketing. La dirección estratégica**. http://www.marketing.xxi.com//a_direccion_estragica16htm
- PORTER, M. 1980. **Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Compañía Editorial Continental, México.
- PRAHALADCK y HAMEL, G. 1990. "The core competent of the corporation Harvard". **The Business Review**. Mayo-junio, USA.
- QUIGLEY, J. 1997. **Visión**. McGraw-Hill, Colombia. Serie Liderazgo en acción.
- SENGE, P. 1993. **La quinta disciplina**. Ediciones Granica, España.
- SLYWOTZKY, A. y WISE, R. 2003. **Ho to grow when markers don't**. [Recuperado el 1-2-2003]. <http://www.martesfinanciero.com>
- THOMPSON y STRICKLAND. 1999. **Administración estratégica. Conceptos y casos**. McGraw-Hill, México.
- VIVAS, R. 2000. **Gerencia y pensamiento estratégico. Material de trabajo**. Universidad Rafael Beloso Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).