



Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias

Inference in the Strategic Thought Process Based on Models and Tendencies

Denys García de Mujica y Ana Daza***

Resumen

El propósito del estudio fue inferir acerca del Proceso de Pensamiento Estratégico. La investigación se clasificó de tipo descriptivo documental. La población estuvo conformada por diez modelos y/o tendencias. Se utilizó como instrumento de recolección una matriz de análisis, lo que permitió obtener como resultado que el pensamiento estratégico se apalanca en el análisis, la innovación, creatividad y propuestas disruptivas para acceder a nuevos mercados. Todo esto sirvió de base para proponer un modelo según el cual se requiere utilizar inteligencia de negocio, estudios prospectivos, revisión continua de paradigmas y ortodoxias, entre otros, para redefinir los futuros posibles.

Palabras clave: Proceso, pensamiento, estrategia, modelos y tendencia.

Abstract

The purpose of this research was to infer as to the process of strategic thinking. The research was descriptive, and documentary. The population was made up of ten models and tendencies. Matrix analysis was used to gather and

Recibido: Agosto 2005 • Aceptado: Enero 2006

* Coordinadora de la Maestría Gcia de Proyectos Industriales, Ingeniera Industrial, MSc. Planificación y Gerencia de C Y T, Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales en la URBE. garciadenys@hotmail.com. Telf. 0414-6335909.

** Ingeniera Industrial, MSc. Gcia. de Proyectos Industriales, Miembro del Comité Académico de la Maestría Gcia. Proyectos Industriales. Participante del Doctorado Ciencias Gerenciales en la URBE, anadazam@hotmail.com. Telf. 0414-6340628.

facilitate the analysis of the data, and lead to the conclusion that strategic thought is based on analysis, innovation, creativity and disruptive proposals in order to reach new markets. All of this served as a basis in order to propose a model in which it is necessary to use business intelligence, prospective studies and a continued revision of paradigms and orthodoxies, among others in order to redefine future possibilities.

Key words: Process, thought, strategy, models and trends.

Introducción

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde empresas de gran tamaño hasta pequeñas. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que los riesgos son muy altos. Tal es el punto, que de acuerdo a los autores Wilson (1992), Senge (1990) y Schwartz (1991) la supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender o determinar las bases para el éxito de una empresa, no es tarea fácil ni un ejercicio académico, entender a la organización proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de mantenerse en el mercado así como su productividad, además de reducir la posibilidad del fracaso.

El propósito de este trabajo y de su respectiva exposición fue estudiar y analizar el proceso del pensamiento estratégico planteado por diversos autores con el fin de inferir una aproximación teórica – conceptual a partir de la información obtenida. Es de mencionar que para el logro de dicho objetivo fue necesario realizar una comparación de los diferentes modelos y tendencias encontrados, así como su discusión, para luego en función de esto establecer un proceso de pensamiento estratégico para las organizaciones o sectores empresariales.

Origen del pensamiento estratégico

Desde los orígenes de las civilizaciones actuales la estrategia siempre ha estado atada a la sobrevivencia de los pueblos, es decir, salir airosos de sus guerras y preservar sus imperios. Una de las obras más antiguas que explícitamente estudia la estrategia es “El Arte de la Guerra” escrita hace un poco más de tres mil años por el general chino Sun Tzu (1983).

Este autor, destaca como los estrategas deben asegurarse de explotar todas las situaciones en su provecho. La manera de actuar deberá estar atada a cada circunstancia. Agregando que las estrategias no siempre estarán vinculadas a situaciones ya vividas sino en la mayoría de los casos es necesario ser creativo e improvisar para el logro de los objetivos.

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

Ahora bien, tanto los chinos como los griegos utilizaban la estrategia con el objetivo de incrementar y preservar sus imperios, estos constituían sus empresas. En la actualidad, las organizaciones modernas también quieren incrementar y preservar sus negocios y como en la guerra, el objetivo de la estrategia es sacarle provecho a las condiciones más favorables, buscando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente las exigencias del mercado.

En el mundo empresarial de hoy se compite de igual manera como lo hacían los chinos y los griegos por el crecimiento y preservación de sus imperios. En ese sentido, afirman Roque (2005), Roberts (1993), Hamel y Prahalad (1994), De Geus (1997) los gerentes actuales se ven obligados a imitar los esquemas mentales de los generales de entonces. Solo aquellos gerentes que asimilen esa conducta de pensar y actuar estratégicamente lograrán preservar e incrementar el valor de sus empresas.

Mintzberg (1994), autor de “La caída y auge de la planificación estratégica” afirma y critica el surgimiento de la planificación estratégica a mediados de los años 60; allí, muchos líderes de empresas la aceptaron como “la mejor forma” de diseñar e implantar estrategias para mejorar la competitividad de cada unidad de negocio. Bajo ese enfoque, la planificación estratégica implicó una separación entre el “pensar” y el “hacer”, y la creación de una nueva función especializada, manejada por “planificadores estratégicos”.

En tal sentido, con los sistemas de planificación estratégica, se suponía, se generarían las mejores estrategias junto con instrucciones paso a paso para que los gerentes no pudieran equivocarse. Kaplan y Norton (1996) demostraron como la planificación estratégica no ha llenado las expectativas, solo el 10% de las estrategias bien formuladas llegan a ser correctamente materializadas.

Según estos investigadores y en función de lo expuesto por Mintzberg (1994), la planificación estratégica ha caído de su pedestal, y la principal razón es según los autores, es el ser diferente a Pensamiento Estratégico, cómo ha sido practicada, lo consideran Programación Estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones existentes; el verdadero proceso de hacer estrategia, por el contrario, debería girar en torno a capturar lo aprendido por el gerente de todas las fuentes (blandas, como sus ideas y experiencias; duras, como datos obtenidos de investigación de mercado), y sintetizar lo cultivado en una visión sobre la dirección que la empresa debe perseguir.

En otras palabras, Mintzberg (1994), Nutt (1992), Wall y Solum (1992) y Morrison (1994) plantean que la planificación estratégica es un trabajo analítico en donde se debe descomponer un objetivo o una serie de intenciones en pasos formales, y anticipar los resultados de cada uno; mientras, el pensamiento estraté-

gico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la empresa, y no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente, se hace mediante procesos desordenados de aprendizaje y no en reuniones formales de planificación.

Al revisar Mintzberg (1994) estos planteamientos, encontró tres puntos débiles como lo son la predicción, la separación y la formalización de sistemas de apoyo. Afirma, que las estrategias no pueden ser estáticas, los verdaderos estrategas deben ensuciarse las manos; en lugar de abstraerse de los detalles operativos, asimismo, sumergirse en ellos para extraer de allí los mensajes estratégicos; por último, pero no menos importante, la información arrojada por los sistemas de información debe ser analizada por los estrategas.

Definiciones de pensamiento estratégico

De acuerdo con lo planteado por Ronda (2005) el pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Sobre la base de lo anteriormente expresado, se puede entender de manera clara como un dirigente de cualquier empresa tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir, que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos autores han abordado este tema en los últimos años; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico, pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

El pensamiento según Rubinstein (1979) 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. Los autores que abordan el pensamiento estratégico, tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, en función de lo afirmado por Ronda (2005) tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado, lo cual quiere decir que al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre, tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, esto implica, desde la visión psicológica, que los dirigentes ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la empresa tiendan a actuar como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección.

El mismo autor plantea, que el pensamiento se basa en el conocimiento del hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los diri-

gentes para la toma de decisiones siempre tienden a generalizar experiencias pasadas lo cual puede traer consigo el no tener en cuenta los factores tradicionales que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

Ronda (2005) sin embargo, define el pensamiento estratégico individual como aquel que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. Asimismo, el pensamiento estratégico de empresa lo conceptualiza como la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Así mismo, para Wilson (1992) el pensamiento estratégico es mayormente pensar acerca de la estrategia, el autor señala como la necesidad de este tipo de pensamiento nunca había sido tan grande como ahora. Por su parte, Mintzberg (1994) lo enfoca como un proceso de síntesis que utiliza la intuición y la creatividad, cuyo resultado es una perspectiva integrada de la empresa.

Autores como Morrissey, (1996), Ossorio (2003), Miklos y Tello (2000), entre otros, afirman que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia tendentes a ser elementos intuitivos importantes dentro de las organizaciones. De acuerdo con ellos, trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en la cual debe avanzar su empresa.

En referencia a lo antes mencionado, se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto, el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para ser efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa. Para lograr pensar estratégicamente es necesario por parte de los dirigentes la formación adecuada y preparación para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica. Evidentemente, existen mucho otros autores que han estudiado y establecido modelos de pensamiento estratégico.

De acuerdo con lo planteado por los autores y el análisis realizado se ha definido como pensamiento estratégico: aquel orientado a extraer todo el potencial creativo y disruptivo al equipo de alta dirección. Adicionalmente, es una etapa mandataria y dinámica que alimenta y se alimenta de la planificación estratégica y la planificación táctica operacional para asegurar la materialización del futuro deseado.

Modelos y tendencias de pensamiento estratégico

Lo antes expuesto, conlleva a entender la necesidad de regresar al principio del manejo de la estrategia como lo hacían los generales chinos y griegos. Para ello, se debe incrementar o formalizar en los líderes modernos el arte de pensar estratégicamente y así darle dinamismo, medición y control a la planificación estratégica visto como en realidad es, un problema sistémico no lineal. En ese sentido,

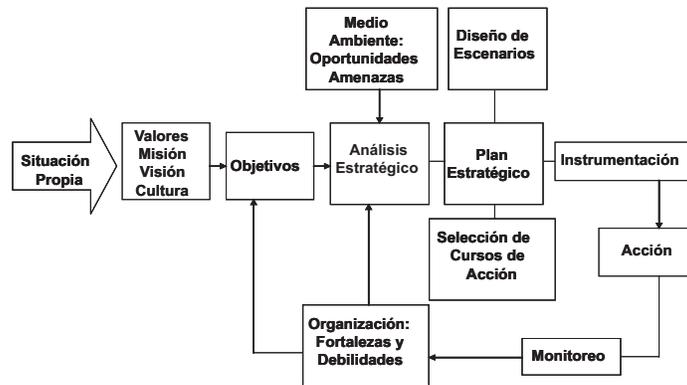
cada investigador le da su toque particular al pensamiento estratégico, como se describe a continuación:

Carlos Matus (1993)

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

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

Gráfico 1
Proceso de planificación estratégica por Matus



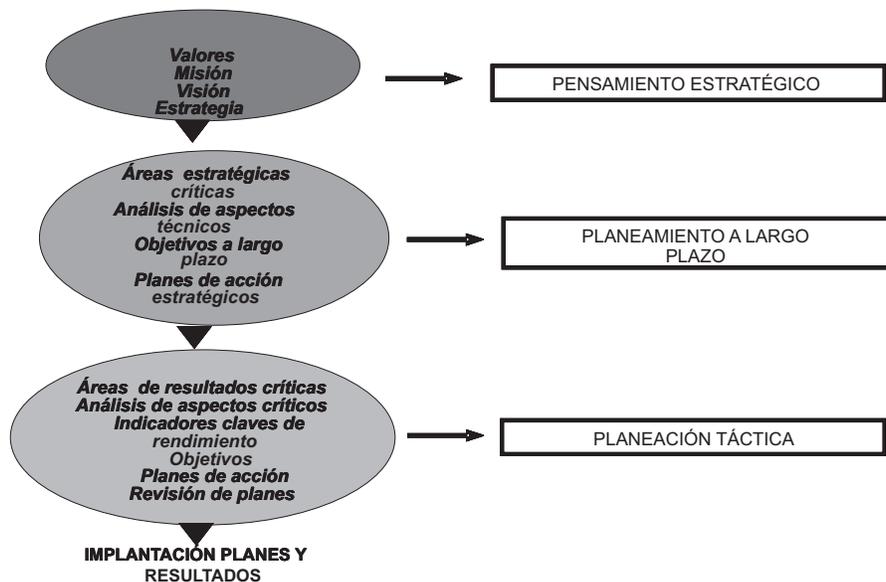
Fuente: Matus, C. (1993).

Morrisey George (1996)

El autor plantea que el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo conduce a la posición y la planeación táctica al rendimiento. Así mismo, afirma que es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudarle a explotar los desafíos futuros, e incorpora valores, misión, visión y estrategia.

Por su parte, considera los valores como convicciones filosóficas de los administradores a cargo, donde existen valores ya definidos y otros que varían en el tiempo. La misión como un enunciado donde se describe el concepto de la empresa, la visión como la representación de lo que se cree debe ser el futuro para la empresa, y las estrategias como la dirección hacia la cual se debe avanzar, la fuerza impulsora. En el Gráfico 2 presentado a continuación se muestra el proceso de pensamiento estratégico establecido por el autor:

Gráfico 2
Proceso de pensamiento estratégico por Morrisey



Fuente: Morrisey G. (1996).

Leidtka (1998)

Define pensamiento estratégico como estar siempre en la búsqueda de oportunidades emergentes ambos en servicio del intento estratégico actual o en la reconstrucción de otro mas apropiado. En el Gráfico 3, se presenta la visión e inferencias del autor, es de hacer notar que su modelo parte de una realidad actual para llevarlo a una realidad futura a través de un proceso de análisis, intuición y creatividad, rompiendo formas de ejercer procesos (alineación disruptiva), pensando de manera estratégica utilizando como herramienta de diseño y detalle, la planificación estratégica.

Gráfico 3
Proceso de pensamiento estratégico por Leidtka



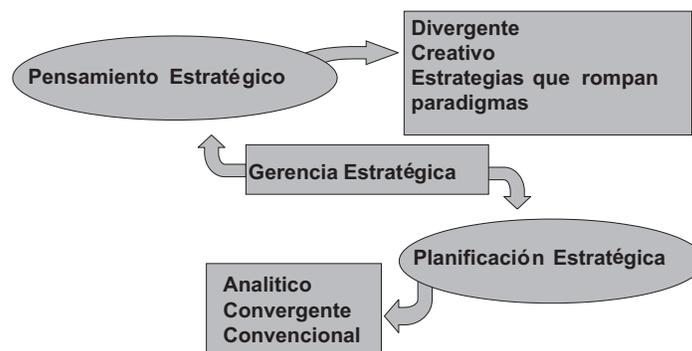
Fuente: Leidtka (1998).

Heracleous (1998)

Para este autor, el pensamiento estratégico está en el ámbito de lo creativo y divergente, mientras, la planificación estratégica se encuentra en el ámbito de lo analítico convergente. En otras palabras, las nuevas reglas visualizadas por el pensamiento estratégico se operacionalizan a través de la planificación estratégica. El secreto está en mantener el dinamismo entre ambas a través de la sinergia estratégica.

En el Gráfico 4, se observa como el autor establece en forma dinámica la relación entre el pensamiento estratégico y la planificación estratégica. Este modelo le permite al equipo directivo romper con los paradigmas actuales para propiciar el logro de los objetivos futuros indistintamente del momento estratégico, tanto la planificación como el pensamiento. El autor logra este balance a través de la gerencia estratégica, la cual se transforma en el punto de pivote del modelo. En otras palabras, el dinamismo de los mercados y la poca linealidad sistémica se debe balan-

Gráfico 4
Proceso de pensamiento estratégico por Heracleous



Fuente: Heracleous (1998).

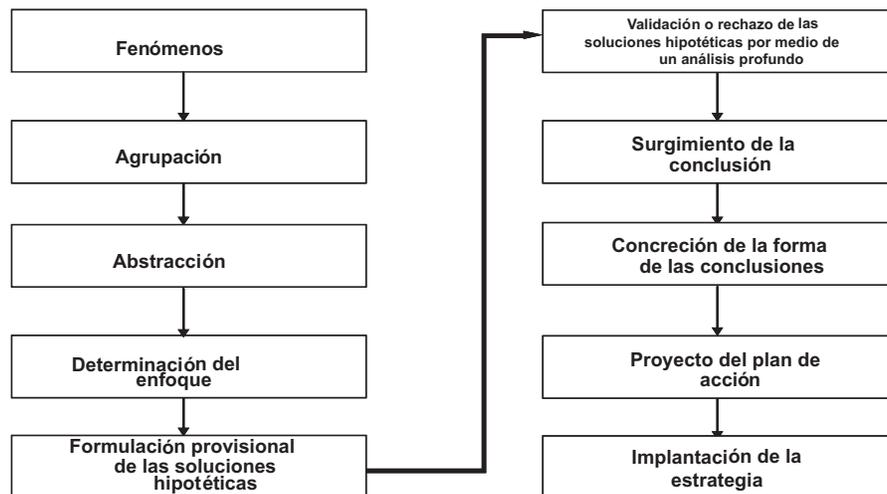
cear a través de una adecuada gerencia estratégica, alimentada principalmente por el pensamiento estratégico y monitoreado con los indicadores guías y de gestión del plan estratégico.

Kenichi Ohmae (1998)

Para este autor, el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas mostrados “al sentido común como un todo integrado”

El punto crucial de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura, así también, a reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. En el Gráfico 5, se muestra el proceso propuesto por el autor. Plantea, la búsqueda del punto crítico o clave del problema y la formulación de éste de una manera que facilite el descubrimiento de una solución. Terminado el proceso de abstracción se decide el enfoque a adoptar, los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción.

Gráfico 5
Proceso de pensamiento estratégico por Ohmae Kenichi



Fuente: Ohmae, K. (1998).

Miklos y Tello (2000)

El pensamiento estratégico de acuerdo a estos autores, tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables.

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

Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación según el autor, es la construcción de escenarios, lo cual consiste en reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada más aproximada a una realidad posible y proyectando, luego, las acciones hacia el presente. Es importante destacar que de acuerdo con el autor, los escenarios mejoran y fortalecen los entornos de aprendizaje, permiten explorar y mejorar la comprensión de las dinámicas futuras, así también, evaluar las opciones estratégicas para facilitar la toma de decisiones. Plantea además, los escenarios como se muestra a continuación:

Escenario Optimista: Hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de “hoy” sea “mejor mañana”.

Escenario Tendencial: Corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que “lo que está pasando hoy se perpetúa”.

Escenario Pesimista: Un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos.

Escenario de Ruptura: Se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Es decir, se construye a partir de las situaciones, las cuales a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias.

CFAR [Center For Applied Research] (2001)

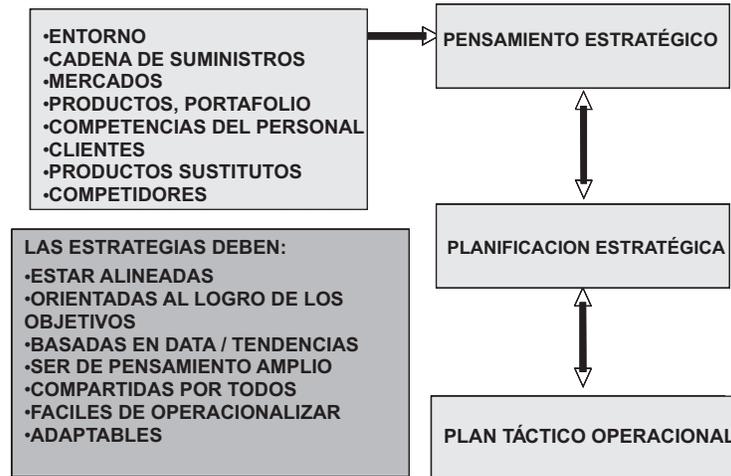
Según esta organización, el pensamiento estratégico se focaliza en hallar y desarrollar oportunidades únicas de creación de valor mediante un dialogo creativo entre todas aquellas personas que pueden cambiar el sentido de dirección de la empresa. En otras palabras, el pensamiento estratégico lo originan los altos ejecutivos y representa el “input” o entrada principal para la planificación estratégica (Gráfico 6).

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

CREPA [Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée] (2001)

Este Centro define pensamiento estratégico como un proceso cognitivo individual o colectivo dirigidos hacia tópicos estratégicos y a buscar oportunidades derivadas del seguimiento al entorno y la organización como factor u organismo

Gráfico 6
Proceso de pensamiento estratégico por CFAR



Fuente: CFAR (2001).

liderizante de las estrategias emergentes basándose en tres contextos: el contexto psicológico individual, el contexto estratégico y el contexto organizacional.

Según Torset (2001), este modelo busca el logro de la visión (deseos) a través de la operacionalización de los conocimientos basado en capacidades, en el Gráfico 7 se muestra una representación del modelo propuesto por este Centro de Investigaciones Económicas Puras y Aplicadas.

Gráfico 7
Proceso de pensamiento estratégico por CREPA



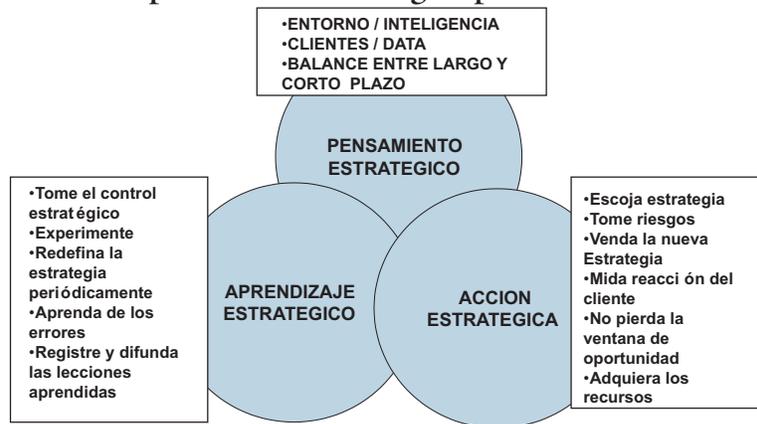
Fuente: CREPA (2001).

Skat – Rordam (2003)

Este modelo es considerado la tendencia de punta en materia de pensamiento estratégico puesto que el autor incluye y resume el aprendizaje ganado por líderes empresariales modernos, en donde se compara y concatena las fortalezas del razonamiento occidental con razonamiento oriental, todo basado en el pensar, actuar y aprender sinérgicamente.

Skat-Rordam (2003) plantea que el éxito empresarial será para aquellos líderes que puedan ver posibilidades en donde otros no las han visto y por encima de sus mercados naturales. Adicionalmente añade, que en este mundo en donde lo inesperado es la regla; la predicción del futuro requerirá del pensamiento estratégico dinámico así como un balance entre el corto y el largo plazo. Para el autor la acción estratégica es pensar, actuar y aprender generando sinergia y ventaja competitiva (Gráfico 8).

Gráfico 8
Proceso de pensamiento estratégico por SKAT -RORDAM



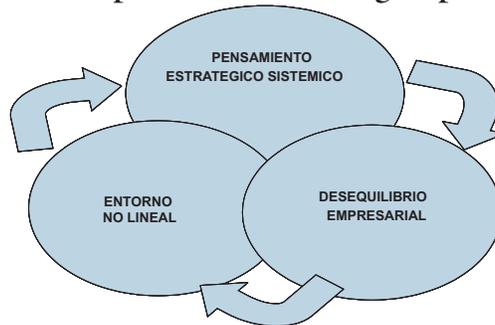
Fuente: Skat-Rordam (2003).

Rico (2005)

Para este autor, el pensamiento estratégico es comprender como el cerebro humano es la herramienta utilizada en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. El autor recomienda aprovechar el desequilibrio del entorno para propiciar posturas estratégicas para el cambio radical del negocio.

Adicionalmente, se debe aceptar, que la receta para alcanzar el éxito está en la ejecución de la estrategia y en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia, es en este modelo donde la no linealidad del enfoque sistémico se hace evidente (Gráfico 9).

Gráfico 9
Proceso de pensamiento estratégico por Rico



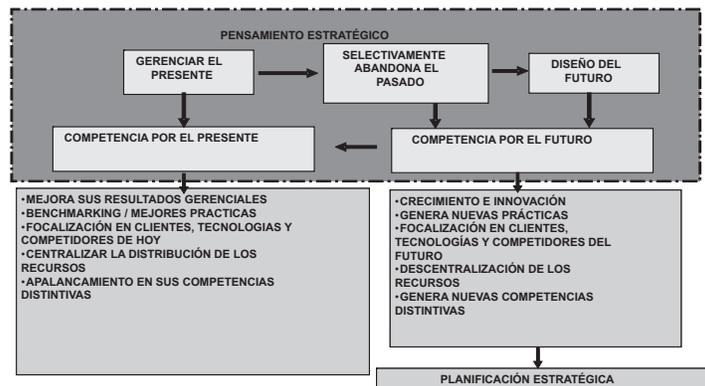
Fuente: Rico (2005)

Vijay Govindarajan (2005)

Este autor, visualiza la planificación estratégica en tres etapas las cuales denomina “cajas”. La primera caja está relacionada con gerenciar el presente, y según el autor es en esta etapa donde más trabajan los ejecutivos de hoy, al mismo tiempo, considera que por si sola no garantiza el éxito del plan, dada su íntima relación con los objetivos de corto plazo. Para Govindaranjan (2005), el pensamiento estratégico, crea valor cuando sinérgicamente se trabaja en la tres etapas, el recomienda el desaprender y el olvido organizacional. En ese sentido, la caja 2 implica selectivamente abandonar el pasado “desaprender”.

Es en este proceso de “desaprendizaje” es donde se debe establecer la relación del largo plazo con el corto plazo (Gráfico 10). En otras palabras, revisar si se están logrando los objetivos estratégicos adicionalmente a los tácticos.

Gráfico 10
Proceso de pensamiento estratégico por Vijay Gouvindarajan



Fuente: Gouvindarajan (2005)

*Inferencia del proceso de pensamiento estratégico
basado en modelos y tendencias*

Por último, pero no menos importante es la caja 3 en donde a través del aprovechamiento de las innovaciones disruptivas, así como el rediseño de procesos y competencias se materializa valor adicional. Este valor adicional se logra al romper los paradigmas vigentes, imponiendo un nuevo orden entre la competencia empresarial. Esto implica un monitoreo del comportamiento no lineal y dinámico del ambiente competitivo.

Análisis comparativo de los modelos

La matriz de análisis presentada a continuación muestra los resultados obtenidos de la revisión de los diferentes modelos y tendencia. Se puede observar que todos los modelos parten de la situación actual para diseñar un futuro posible.

Es de hacer notar que la mayoría de los autores coloca al pensamiento estratégico como el punto de partida o fase inicial del proceso de planificación. Adicionalmente, se apalancan en la innovación, creatividad y propuestas disruptivas para acceder a nuevos mercado. El 80% de los modelos estudiados se nutren de las mejores prácticas en planificación estratégica.

Inferencia del modelo teórico conceptual del proceso de pensamiento estratégico

El modelo propuesto por las autoras incluye las mejores prácticas derivadas del análisis de los modelos estudiados. En ese sentido, el proceso de pensamiento estratégico es un ciclo que requiere de la utilización de herramientas gerenciales como son la inteligencia de negocio y tecnología, estudios prospectivos, análisis interno, revisión constante de paradigmas y ortodoxias, imaginiería, análisis de brecha, entre otros para redefinir los futuros posibles.

Matriz de Análisis

| AUTORES | INDICADORES | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------------|---------|-------|--------|--------|---------|--------------|--------|-----------------|--------------------|---------|---------|-------------|
| | PLANF. ESTRAT. | INTUIC. | ANAL. | OPORT. | CREAT. | DIVERG. | PROC. COGNI. | ESCEN. | SIST. NO LINEAL | VIS./MIS. VAL./OB. | ESTRAT. | DIRUPT. | PLAN. TACT. |
| MATUS | X | | X | X | | | | X | | X | X | | |
| MORRISEY | X | X | POCO | | X | | | | | X | X | | X |
| LEIDTKA | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| HERACLEOUS | X | | X | | X | X | | | | | X | X | |
| OHMAE | X | | X | | X | | | | X | | | | |
| MIKLOS Y TELLO | X | | X | X | | | | X | | X | | X | |
| CFAR | X | | | X | X | | | | | | | | X |
| CREPA | | | | | | | X | | | | X | | |
| SKAT - RORDAM | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| RICO | | | X | | | | | | X | | X | | |
| GOVINDARAJAN | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia basada en los autores (2005).

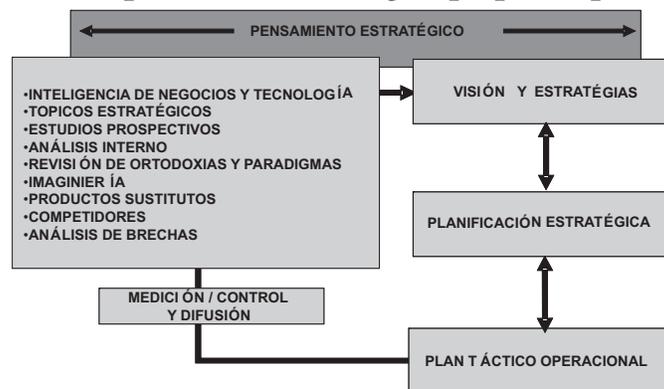
Al igual que los modelos estudiados este debe alimentar al ciclo de planificación estratégica y la planificación táctica operacional, pero evidentemente esto debe partir del establecimiento de una visión y las estrategias de la organización.

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

Todo lo expuesto anteriormente, permite de alguna manera el logro de los objetivos trazados por la organización, así como también estar alineados con las directrices originadas de la dirección superior que definitivamente piensa estratégicamente y se apoya en procesos, herramientas y dinámicas gerenciales contemporáneas, que sirven de base al pensador estratégico.

El proceso explicado anteriormente, es como las autoras han visualizado el pensamiento estratégico una vez realizado el análisis de los diferentes enfoques presentados por los autores, el mismo se muestra en el Gráfico 11 que se presenta a continuación:

Gráfico 11
Proceso de pensamiento estratégico propuesto por ADG



Fuente: Elaboración propia (2005).

A Manera de Reflexión

- Todos los modelos analizados establecen el pensamiento estratégico como el input a la planificación estratégica y por ende al plan táctico operacional.
- No existe un modelo único de pensamiento estratégico cada autor establece su análisis en función de cómo lo visualiza aplicado a la realidad.
- Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la or-

ganización. Aún cuando todos los modelos le atribuyen el rol de ejecutar el pensamiento estratégico a la alta gerencial.

- Se estableció por inferencia, luego del análisis comparativo realizado, un modelo que concatena las mejores prácticas de los modelos revisados, el cual puede ser utilizado de base por otros investigadores para futuros estudios.

Referencias Bibliográficas

- Center for Applied Research (CFAR) (2001). Briefing Note: What is Strategic Thinking?. RES7:010. Philadelphia. center@cfar.com.
- Centre de Recherche Économique Pure ET Appliquée (CREPA) (2001). Strategic Thinking: Why, What and How ? – An Organizational Model of Strategic Thinking. France Université Paris Dauphine.
- De Geus, A. (1997). **The Living Company**. Nicholas Brealy, London.
- Govindarajan, V. (2005). **Changing the rules of the global game**. Truck School of Business at Dartmouth.
- Hamel y Prahalad, C. (1994). **Competing for the future**. Harvard business School Press, Boston.
- Heracleous, L. (1998). **Strategic thinking or strategic planning**, Long Term Planning, 31, (3) 481-487.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). **The Balanced Score Card: translating strategy into action**. Boston, Harvard Business School Press.
- Lawrence, E. (1999). **Strategic thinking a discussion**, paper Public Service Commission of Canada.
- Liedtka, J. (1998). **Linking strategic thinking with strategic planning**, Long Term Planning, October, (1), 120-129.
- Matus, C. (1993). **Guía de análisis teórico**. Seminario de Gobierno y Planificación. Método PES, Caracas.
- Menguzato y Renau (1995). **La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management**. S.P.I.
- Miklos, T. y Tello, M. (2000). **Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño de Futuro**. Limusa, México.
- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning**. The Free press, New York.
- Morrisey, G. (1996). **Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación**. Prentice Hall, México.
- Morrison, J. (1994). **From strategic planning to strategic thinking**. On the Horizon 2(3), 3-4
- Nutt, P. y Backoff, R. (1992). **Management of public and third sector organizations: a handbook for leaders**, Jissey-Bass, San Francisco.

- Ohmae, K. (1998). **La mente del Estratega**. Ediciones Mc.Graw Hill.
- Ossorio, A. (2003). **Planeamiento Estratégico**. Oficina nacional de Innovación y Gestión INAP. Madrid.
- Rico, R. (2005). **Como impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas**. Management 09-05, www.winred.com. Consulta de julio 2005.
- Roberts, M. (1993). **Strategy Pure and Simple: how winning CEO's outthink their competition**, McGraw Hill, New York.
- Ronda, G. (2005). **Los Pilares que Sostienen la Dirección Estratégica**. Documento en línea disponible en www.gestiopolis.com. Fecha de Consulta Julio 2005.
- Roque, P. (2005). **El Diario de Hoy**. editorial@elsalvador.com. Fecha de Consulta Julio 2005.
- Rubinstein, S. L. (1979). **El desarrollo de la Psicología**. Principios y métodos. / Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- Schwartz, P. (1991). **The art of long view: planning for the future in an uncertain World**, Doublday Currency, New York.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Doubleday, New York.
- Skat-Rordam, P. (2003). **Changing Strategic Direction; the strategic achievement**, Ten3 Business e-coach.
- Sun Tzu (1983). **The art of war**. Dell Publishing, New York.
- Torset, C. (2001). **Strategic thinking: why, what, and how?** Centre de Recherche Économique Pure ET Appliqueè, EGOS XVIII Colloquium, Lyon, France.
- Wall, B. y Solum, R. (1992). **The Visionary leader**. Prima Rocklin, California.
- Wilson, I. (1992). **From scenario thinking to strategic action**. Wolf Enterprises.