

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL: CLAVES PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EN UN ENTORNO COMPETITIVO

STRATEGIC THINKING AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: KEYS TO THE ANALYSIS AND DIAGNOSIS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Andrés Jiménez Figueroa ¹

¹ Doctor en Administración de Empresas. Académico. Facultad de Psicología. Universidad de Talca, Chile. Avda. Lircay s/n, Talca, Chile. Teléfono: 56-71-2201616. E-Mail: anjimenez@utalca.cl

Recibido: 20/07/2018

Aceptado: 30/09/2018

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la importancia de desarrollar el pensamiento estratégico como un elemento clave para el análisis y diagnóstico organizacional en entornos cada vez más competitivos y caracterizados por la incertidumbre. Actualmente asistimos a cambios económicos, políticos, sociales y culturales que hacen replantear el devenir de las organizaciones y generar estrategias efectivas que responda a los desafíos y las oportunidades. Se pretende abordar aspectos teóricos fundamentales orientados a reflexionar acerca de su contribución al desarrollo empresarial, la formación profesional y su incidencia en la consolidación del talento humano. Se concluye la necesidad de encontrar una perspectiva que responda a la complejidad inherente a las organizaciones de la actualidad, enfatizando en el desarrollo de un estilo de gestión que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad de generar entornos de aprendizaje que faciliten el cambio y el desarrollo organizacional.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, análisis de entorno, diagnóstico estratégico.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the importance of developing strategic thinking as a key for analysis and organizational diagnosis and increasingly competitive environment characterized by uncertainty element. Currently we are witnessing economic, political, social and cultural changes that are rethinking the evolution of organizations and developing effective strategies to meet the challenges and opportunities. It aims to address fundamental theoretical oriented to reflect on their contribution to enterprise development, vocational training and its impact on the consolidation of human talent. The need to find a perspective that responds to the inherent complexity of the organizations present, emphasizing the development of a management style to facilitate understanding of the new and the need to create learning environments that facilitate change and concludes organizational development.

Key words: Strategic thinking, environment analysis, strategic assessment.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las continuas transformaciones que han sufrido las organizaciones durante el último tiempo, entre las que destaca la globalización del mercado, la rapidez de la información, la flexibilidad laboral y organizacional y, simultáneamente, los cambios sociales, económicos, sociales y políticos, entre otros, se ha visualizado la necesidad de analizar la importancia del pensamiento estratégico para dar una respuesta efectiva a entornos cada vez más competitivos. De acuerdo a diversos teóricos organizacionales, existe consenso en la actualidad, que en un contexto caracterizado por la incertidumbre y por la volatilidad del entorno, el pensamiento estratégico se constituye como una herramienta de gestión valiosa para la consecución de objetivos y la solución de problemas de las organizaciones (Añez de Contreras, Bozo y Gamboa, 2005; Labarca, 2008; Perea, 2008; Corona, 2012). De acuerdo con López (2013) la finalidad del pensamiento estratégico es dar respuesta a una situación con un conjunto de alternativas de acción circunscritas a un propósito y con los resultados que se puedan alcanzar. La velocidad de las transformaciones organizacionales ha derivado en la necesidad de visualizar la función del pensamiento estratégico para dar respuesta efectiva a las expectativas del negocio.

Existe aceptación de que las organizaciones deben enfrentar un entorno organizacional donde se debe atender a las posibilidades de adaptación al cambio. La necesidad de administrar en un escenario de riesgo constituye un punto vital para obtener una ventaja competitiva en un mundo globalizado. Se ha vislumbrado el pensamiento estratégico como la conjunción de ciertas competencias directivas tanto intuitivas como racionales, capaces de establecer y visualizar estados futuros (Corona, 2012). Este proceso de reflexión abarca consecutivamente, la conjunción de variados agentes en pro de alcanzar objetivos organizacionales, la cual ha tenido en el tiempo diversas aplicaciones y cuyo valor estratégico es consistente con la necesidad para que puedan las organizaciones lograr mantenerse en el mercado. En este sentido, uno de los desafíos más imperativos en la gestión organizacional es tratar de utilizar todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas, que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras, 2013). Pensar estratégicamente implica un proceso sinérgico de visualizar el futuro, elaborar objetivos y conectar desde el presente, considerando los cambios continuos del entorno (Labarca, 2008; González, 2011; Corona, 2012; López, 2013).

Sin embargo, de acuerdo a la literatura revisada, no existe consenso de una definición formal del concepto de pensamiento estratégico, coexistiendo diversas escuelas y estadios de desarrollo en la administración. Esto nos lleva al origen mismo de la conceptualización misma de estrategia y sus distintas acepciones. Así, por ejemplo, Ohmae (1983), señala que el pensamiento estratégico es una combinación de métodos analíticos y de una adecuada apertura mental con el objetivo de lograr ventajas competitivas. Para Román (2010) se constituye en una actitud reflexiva que deriva en un actuar que desemboca en cimentar el futuro de

la empresa. En este contexto, es posible encontrar elementos característicos que hacen de este proceso un proceso tanto reflexivo como una actitud proactiva. Para Vivas, Silvestri, Hernández y Añez (2009), en el pensamiento estratégico resulta crítico el desarrollo de una actitud gerencial estratégica, para actuar en forma proactiva en vez de reactiva, adelantándose a los acontecimientos, tratando de dar respuestas a hechos pasados o situaciones normales donde predomina lo urgente sobre lo importante.

De acuerdo a diversos autores, el pensamiento estratégico, aparece como un proceso que conlleva intuición, la capacidad de anticiparse a estados futuros de desarrollo organizacional y sobretodo una actitud abierta y proactiva para alcanzar las metas (Morrisey, 1997; Vivas, 2000; Castañeda, 2001; Labarca, 2008). Para Chandler (2003) la estrategia es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Esta visión conlleva una visión de continuidad para poder predecir de la mejor manera escenarios futuros. De acuerdo a Morrisey (1997) uno de los aspectos críticos se establece en contar con un equipo de gestión capaz de tener una visión compartida de futuro y una competencia conceptual crucial para orientar a todas las personas claves de la organización. Consecuente a esta necesidad, Vivas (2002) señala que el pensamiento estratégico, debe orientarse a ser un mecanismo capaz de facilitar la transformación y adecuación de su entorno competitivo, lo que conlleva a conseguir una cultura organizacional orientada a la iniciativa en las decisiones.

Del mismo modo, Goldman (2008) encontró que la experiencia en el pensamiento estratégico no es el producto de la capacidad innata y pura casualidad, sino que se origina a partir de experiencias concretas (personal, interpersonal, organizacional y externa) que se producen en las experiencias de aprendizaje. En este contexto, hace cuatro recomendaciones para mejorar el proceso de pensamiento estratégico, entre las que destaca incluirlo como un componente formal de los programas de desarrollo de gestión, exigir a los ejecutivos a desarrollar el pensamiento estratégico de sus subordinados, fomentar la participación temprana en la planificación estratégica y las actividades de evaluación e incorporar el aprendizaje experimental , maximizando los beneficios de las sesiones de planificación estratégica .

Una lectura adecuada del entorno, competencias directivas proactivas y técnicas de diagnóstico y análisis organizacional, aparecen como variables críticas a considerar en la gestión de los procesos eficientes y eficaces, donde predomina el pensamiento estratégico. De acuerdo a Añez de Contreras, Bozo y Gamboa (2005) el pensamiento estratégico está orientado a dotar a la gestión directiva de las herramientas conceptuales y prácticas para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer una comprensión integral hacia cambios positivos. En síntesis, se ha consolidado la conceptualización del pensamiento estratégico como un elemento crítico e indispensable bajo el cual las organizaciones podrán disfrutar de una ventaja competitiva, por lo que es necesario tener claridad sobre el concepto y la forma de cómo poder desarrollar las competencias relacionadas a

su acción (Corona, 2010). Frente a esto, Robert (2006) conceptualiza el pensamiento estratégico como el proceso deliberado a través del cual se evalúa el entorno y se crean estrategias corporativas que toman por sorpresa continuamente a la competencia y ofrece a los clientes algo que no puede obtener en ningún otro lado.

Sin embargo, esta perspectiva planificada, a largo plazo y estratégica en la gestión de las organizaciones también ha experimentado procesos de cambio. Desde un enfoque centrado en la racionalidad, con énfasis en control y en la predicción hacia la elaboración de modelos de comportamientos, cultura, capacidades, recursos y valores (López, 2013). Desde una estrategia inmediatista fundamentada sobre razones técnicas, financieras o de mercado, se ha transformado en elemento estratégico y fuente de ventaja competitiva, donde el propio directivo se constituye en una variable crítica en la definición de la propia estrategia. De esta manera, Corona (2012) la establece como un elemento central en la formación, lo cual lo enmarca considerando tres sistemas que conforman el pensamiento: el sistema de representaciones, el de operaciones y el de actitudes. Énfasis especial se le da a la promoción del trabajo en equipo y la ética de responsabilidad social en la toma de decisiones, bajo la perspectiva crítica de que las ventajas competitivas se han trasladado los enfoques de la planeación y la administración estratégica hacia constituirse en organizaciones de aprendizaje.

Desde el punto de vista administrativo y funcional, la gestión organizacional tiene por objetivo crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización en ambientes organizacionales favorables, alcanzando eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. De acuerdo a Corona (2008) el pensamiento estratégico exige una actitud gerencial preactiva, adelantándose a los acontecimientos, tratando de dar respuesta hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante. Sanabria (2004) en un análisis evolutivo del pensamiento organizacional estratégico, establece que la concepción estratégica no ha terminado de desarrollarse, dando un énfasis al aprendizaje organizacional permanente, donde cada enfoque o concepción aparece como un análisis crítico del anterior rescatando elementos positivos. Se establece por tanto un esquema de trabajo donde predomina una visión integral donde se establecen redes con miras a obtener ventajas competitivas y generar valor (Labarca, 2008; Sanabria, 2004; Corona, 2013).

En síntesis, es necesario señalar en primer lugar, que una línea de trabajo en el pensamiento estratégico es consolidar la idea de que necesariamente proactiva y se encuentra directamente relacionada con la misión encomendada al negocio, en la cual las decisiones se deben tomar en consideración a lo que sirve y que no sirve con relación al cumplimiento de la visión y plan estratégico de la empresa. Basándose en esta perspectiva, el proceso de la de pensamiento estratégico contribuye al proceso de Planeamiento Estratégico, el cual conlleva en sí dos elementos de integración sustantivos. En primer lugar, una integración horizontal, en la cual este proceso se coordina horizontalmente en todas las funciones de la

organización y por otra parte, la estrategia se realiza atendiendo a una integración vertical, es decir, se establece como soporte para la Planificación Estratégica y objetivos estratégicos de las organizaciones. De acuerdo a González (2011), el carácter multidimensional del pensamiento estratégico y sus actuaciones, es la consecuencia de la variedad de intereses perseguidos, donde se delinea un modelo de cambio y se da respuesta social en que se sustenta para prever el futuro.

Al respecto, para una gran cantidad de teóricos organizacionales, el pensamiento estratégico está diseñado para el crecimiento positivo de las organizaciones a través de un análisis de las fortalezas, en el marco de sus potencialidades y de las expectativas organizacionales de todos los actores (Labarca, 2008; Corona, 2010; López, 2013). Bajo esta premisa, la gestión organizacional requiere ser visualizada en función de planes y estrategias globales, convenientemente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa en función de sus necesidades presentes y futuras. Contreras (2013) enfatiza que las organizaciones deben pensar en la aplicación del principio de continuidad o de negocio en marcha, es decir se deben establecer objetivos a largo plazo y de forma congruente analizar lo que el mercado exige para que se torne lo más predecible posible. Se debe plantear la necesidad de considerar la mayor cantidad de factores que afectan las organizaciones para diseñar acciones diferenciadoras dentro de la misma dinámica organizacional (López, 2013). De acuerdo a Mintzberg (1998) el pensamiento estratégico es analítico e intuitivo de manera complementaria, donde prima la innovación y la originalidad como la capacidad de establecer cursos de acción en una realidad concreta (López, 2013).

Pensamiento Estratégico: Claves para el análisis del Entorno.

El pensamiento estratégico implica una responsabilidad principal en la gestión organizacional donde es necesario que se analicen, aparte de las necesidades del negocio, las reales necesidades de desarrollo del personal y donde se pueden implementar las futuras estrategias de mejoramiento de la eficiencia del personal. De acuerdo a Chiavenato (2010) es fundamental para las empresas, preocuparse del desarrollo profesional del talento humano, para responder a los imperativos estratégicos del negocio, para aprovechar al máximo el potencial de cada uno, conociendo claramente sus cualidades y limitaciones, sus motivaciones, por lo que resulta imprescindible dedicar tiempo e interés por involucrar tanto al personal como al ápice estratégico de la empresa. De esta manera poder complementar adecuadamente la gestión organizacional compatibilizando las necesidades del personal con las necesidades del negocio, en una concepción holística e integral.

Sin duda, uno de los defectos más habituales en la planeación estratégica, que interfiere con un adecuado pensamiento estratégico, el diagnóstico del potencial organizacional y una adecuada apertura al desarrollo y el cambio, es centrar el análisis sólo en los resultados y no tomar en cuenta los métodos, procedimientos y hábitos de trabajo, pues es en éstos donde se encuentran las claves de los resultados de la empresa y donde se hace posible lograr una visión integral del

entorno. De acuerdo a Contreras (2013) las organizaciones no pueden ir sin un rumbo, por lo cual es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos tareas que deben ser asumidas por cada uno de los integrantes de organización. De acuerdo a esto, el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión del futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables (Jiménez y Peralta, 2004).

Desde un punto de vista unificador, el pensamiento estratégico constituye un marco conceptual fundamental, a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante y cada vez más competitivo. Esta concepción es aplicable tanto en el ámbito de negocios como en las áreas de apoyo indispensables: proceso administrativo, finanzas, y particularmente los recursos humanos. En este contexto, una definición global de estrategia supone la formalización de un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo. Este conjunto de decisiones racionalmente integradas tiende a determinar y revelar el propósito organizacional: objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; seleccionar los negocios de la organización o aquellos en la que va a estar (Labarca, 2008). Este desafío de intentar lograr una ventaja sostenible en el tiempo, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades de su medio ambiente, se debe reafirmar sobre la base del diagnóstico de las propias fortalezas y debilidades como organización (González, 2011), abarcando todos los niveles jerárquicos de la empresa y finalmente, definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas hacia sus asociados (Añez de Contreras, Bozo y Gamboa, 2005).

La preocupación creciente de las empresas por la competencia externa, la diversificación de los mercados y la globalización de la economía, son preocupaciones que han impactado de tal modo a la empresa moderna, que estas han centrado su atención en el problema de la gestión de una manera estratégica, pero con la necesidad de considerar su naturaleza innovadora y creativa. Es decir, se pretende consolidación de una forma de permitir el establecimiento y sostenimiento por parte de las empresas, de una ventaja a largo plazo sobre sus competidores utilizando las virtudes del pensamiento estratégico innovador (Contreras, 2013). Sin embargo, a pesar del creciente interés, el pensamiento estratégico en las organizaciones exige nuevas metodologías de aproximación a los entornos organizacionales, entregando herramientas útiles y evitando la evaluación poco rigurosa de las fuerzas del entorno y de la competencia (Paturel, 2006).

La formulación de una estrategia corporativa y de negocios, se está volviendo un lugar común, pero que, sin embargo, en cuanto al tema del pensamiento estratégico, no ha sido aún abordado en forma prioritaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Por el contrario, los requerimientos del entorno incorporados en dichas estrategias se identifican después de los hechos y no son

trasladados a los directivos que gestionan las organizaciones, para que éstos puedan proveer a los diversos actores organizaciones y sus competencias, en los distintos niveles de habilidades requeridos por los planes estratégicos. Al respecto Vivas (2000) señala al menos la necesidad de considerar competencias directivas derivadas del espíritu creador, gerencial y empresarial. El espíritu creador se relaciona con la búsqueda continua de innovación y vanguardia en productos, procesos, tecnología, acción y decisiones. El espíritu gerencial, se orienta a administrar de manera óptima los recursos disponibles para alcanzar mejores desempeños. Finalmente, establece el espíritu empresarial como la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de la manera de impulsarlos en áreas no tan visibles para otros.

Por tanto, esta práctica no solo reduce el rol estratégico de la empresa a esquemas técnicos ni a procesos meramente racionales, sino que no reconoce que su uso efectivo, elaboración y desarrollo integral de toda la gestión de la organización. En este escenario actual, no constituye una actividad poco integrada sino más bien actúa bajo la premisa de una concepción sistémica de los negocios y su entorno (Corona, 2010). En definitiva, se señala que una estrategia de este tipo debe ser amplia, en el sentido de abordar las distintas actividades relacionadas para el desarrollo a largo plazo de los negocios de la empresa, cuyos fundamentos descansan sobre el reconocimiento adecuado de las principales categorías de la toma de decisiones estratégicas de la organización y sus distintos impactos en los resultados organizacionales considerados (Labarca, 2008; Corona, 2010; López, 2013).

En general, se suele plantear el pensamiento estratégico se configura como la conjunción de un juicio colectivo que depende de una visión clara y consistente del futuro de la empresa, que incorpora valores, misión, visión y estrategias, y que por sobretodo sirve de base para tomar decisiones (Labarca, 2008). El propósito fundamental del pensamiento estratégico es analizar y diagnosticar la naturaleza de la organización futura y las condiciones del entorno, formular y poner en práctica planes para contar con las condiciones necesarias para apoyar la gestión de procesos organizacionales y procurar el desarrollo de condiciones organizacionales que faciliten la satisfacción de necesidades de sus trabajadores, el alcance de los objetivos individuales y se obtengan en definitiva los objetivos de la organización (Añez de Contreras, Bozo y Gamboa, 2005).

Un aspecto muy relevante para considerar es diferenciar el proceso de pensamiento estratégico y la planeación estratégica. Al respecto, Ramírez (2013) señala que mientras en el primero es preciso considerar saber dónde estamos, reconociendo debilidades y amenazas, en el segundo, se debe identificar cómo se hará realidad la situación futura deseada con todas sus implicaciones. En síntesis, plantea que la empresa como organización debe ser consciente de analizar su capacidad y alcance para delinear hacia donde espera direccionar su acción. De esta manera se complementa la racionalidad de un proceso de establecimiento de metas, centrada en el análisis riguroso de las variables del entorno con el ejercicio creativo que contribuye a la toma de decisiones en las organizaciones. La rapidez

de los cambios políticos, económicos, sociales y culturales deben ser convenientemente asumidos para que la organización sea capaz de desarrollar planes adecuados y contextualizados con las necesidades del negocio, asumiendo el riesgo en escenarios de incertidumbre. Al analizar diversos modelos y tendencias de pensamiento estratégico, García de Mujica y Daza (2006) 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, imaginación, análisis de brecha, entre otros para redefinir los futuros posibles.

Las alternativas estratégicas de cada una de las categorías de decisión deben ser compatibles entre sí; de lo contrario, la estrategia organizacional carece de coherencia, ya que es impensable que la empresa logre desarrollar y sostener con éxito una estrategia en el ámbito de empresa sin contar con un desarrollo efectivo del pensamiento estratégico. Este tipo de proceso debería permitir un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para las tareas necesarias de la organización, la planificación y realización de desarrollo, el diseño y la operación de un sistema inteligente y la detección de las actividades necesarias para establecer el tipo de ambiente participativo necesario para el éxito de la empresa (Sanabria, 2004; Corona, 2010; González, 2011).

Además de la necesidad de que las categorías de decisión sean coherentes entre sí, el proceso de pensamiento estratégico debe servir de soporte para consolidar de manera congruente las estrategias corporativas y de negocios que pretende apoyar. Una forma común de reconocer este hecho es reflexionar sobre los cambios necesarios que habrá que implementar la estrategia a través de las diversas etapas del ciclo de vida del negocio. Desde otro nivel de análisis, se enfatiza en la relación que existe en las organizaciones, orientada y configurada para el logro de objetivos comunes, en el plano de la consistencia que se establece entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales (Chiavenato, 2010; Corona, 2010; Ramírez, 2013; López, 2013).

Dependiendo del grado en que estos logran alinearse dependerá eficacia del sistema en alcanzar sus objetivos y la satisfacción de los individuos. Por lo tanto, se pretende señalar la existencia de una interacción compleja, dinámica y recíproca, basada en un modelo de negociación de expectativas (contrato psicológico) que modelan las relaciones de intercambio en la organización. De acuerdo a Román, Arbeláez y Patiño (2013), existe la necesidad de crear una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación y la proactividad, que potencie los talentos individuales ya que además de un contrato económico las organizaciones deben procurar establecer un contrato psicológico con sus empleados que tenga en cuenta y responda a sus expectativas de seguridad y un desarrollo integral.

Un punto fundamental es el equilibrio que debe lograrse entre lo que se ofrece en el ámbito de la organización y la contribución real de los individuos, lo cual

determinará la percepción de la relación y el grado de satisfacción final, producto de las contribuciones en la medida que esto se adecuen al logro de sus propios objetivos personales. El concepto de equilibrio organizacional entonces se establece sobre la base de los incentivos y las contribuciones realizadas, donde hay un ajuste recíproco de expectativas entre individuo y organización, es decir, un proceso de adaptación mutua y finalmente como proceso, como un desarrollo recíproco, donde la el proceso de pensamiento actúa como soporte a la planificación organizacional. Jatar (2002) puntualiza que el pensamiento estratégico es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva en donde se visualiza el entorno como parte de un sistema complejo. De acuerdo a Torres, Díaz y García (2012) los enfoques gerenciales actuales han hecho que la necesidad del talento creador de las personas se considera un punto vital en las organizaciones, donde la perspectiva holista es la clave para responder a ese entorno en las condiciones actuales.

Siguiendo con esta línea, producto de un cambio en la concepción tradicional de gestión y de factores culturales, sociales, demográficos y laborales del trabajo, se establece la dirección de éstos, como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye tanto en la eficacia de éstos como de las organizaciones. Realizando un análisis crítico acerca de la importancia estratégica y de la valoración del recurso humano en las organizaciones, es posible comprobar que se superpone la concepción de empresa que la trata como un costo (la mayoría de las veces fijo) y no como un activo que tiene una importancia estratégica, donde se debe invertir y que reporta beneficios tanto en el ámbito individual como organizacional. Dentro de las dificultades de este nivel de análisis organizacional, la más importante señala que por lo general solo adquiere visibilidad los costos involucrados, pero no los beneficios y las ganancias a largo plazo, lo que provoca de manera irremediable problemas en la planificación, con las consecuentes dificultades en el desarrollo y diversificación de las organizaciones. De acuerdo a Vivas, Silvestri Vivas, Hernández y Añez (2009), se necesitan ejecutivos que contribuyan a promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo en continuo cambio.

La estrategia, establece la dirección a largo plazo, integrando las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos, por lo que es necesario adecuar la estrategia acuerdo a la visión y misión de la empresa, así como en el ámbito de unidad (partes de la organización) como en el ámbito funcional (componentes). Esta estrategia debe actuar como soporte de la estrategia empresarial, todo lo cual debe asegurar la consideración los problemas de personal como el trabajo con los directivos para el funcionamiento de los planes. El propósito principal aparece en el sentido de que la toma de decisiones de personal debe ajustarse a las condiciones externas, organizacionales y a las características del empleado para que en definitiva se contribuya al éxito de la organización y se afecte de manera positiva el desempeño en el ámbito organizacional. De acuerdo a Labarca (2008), 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 calidad, pueden identificar, analizar y evaluar los elementos claves para el éxito de sus organizaciones” (p.67)

De acuerdo a Calderón y Naranjo (2004), el área de gestión humana tiene retos significativos, si quiere ser considerada como socia estratégica en la organización. Entre los más relevantes, se encuentra los relacionados con superar el activismo en prácticas de recurso humano y enfocarse hacia situaciones de largo plazo de la organización, preocuparse por los problemas críticos de la organización, gestar las transformaciones culturales en las organizaciones, buscar resultados acordes con los intereses y motivaciones de los diferentes stakeholders de la organización, la gestión del conocimiento es una oportunidad que se vislumbra para que se posicione y que el área debe pasar de ser un centro de costos a convertirse en un centro de inversión.

La respuesta variará dependiendo del tipo de organización y cómo influyen las condiciones externas, todo lo cual debe ajustarse en estrategias en el ámbito de empresa y de recursos humanos. Finalmente, el factor tecnológico aparece como condicionante ya que los procesos y técnicas empleados para generar bienes y servicios, por lo que la participación en las decisiones de personal permite una mejor respuesta en el proceso de adaptación de los cambios continuos. Para Vargas y Guillén (2005), el pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción. El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un ambiente competitivo es el de la flexibilidad estratégica.

Uno de los principales elementos a implementar en el proceso de pensamiento estratégico se centraliza en el desarrollo personal y la adquisición y fortalecimiento de las competencias profesionales de los directivos que están a cargo de la organización, con el fin de integrar las necesidades organizaciones con las necesidades del individuo. En relación con esta premisa, es oportuno señalar como necesidad fundamental, enmarcar el desarrollo no solo centralizado en la vida de trabajo, sino de una manera amplia, que abarque la interacción completa de su ciclo de vida laboral. De acuerdo con Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez (2010) en un estudio realizado a 96 gerentes de pequeñas empresas del norte de Chile, encontraron que el estilo de liderazgo transformacional se presenta en un bajo grado en las empresas en estudio, mientras que el estilo transaccional se presenta en un alto grado en las organizaciones estudiadas y el estilo *laissez faire* es muy poco frecuente. La toma de conciencia de estos procesos por parte de la organización adquiere relevancia ya que impacta de manera significativa en la forma que se efectúa el trabajo cotidiano y las decisiones a largo plazo. La aceptación de esta realidad conlleva la consideración de tener una gestión organizacional comprensiva, flexible y efectiva para la organización.

CONCLUSIONES

Existe un consenso fuertemente aceptado de que el pensamiento estratégico es un elemento clave frente a un escenario de alta volatilidad. De acuerdo a diversos autores contempla la capacidad de entender las condiciones del ambiente y decidir un curso de acción hacia el futuro, basado en sus fortalezas y debilidades actuales, en relación con las oportunidades y amenazas del mercado en el cual se opera. Las habilidades para interpretar, analizar y sintetizar los factores que se involucran en la gestión directiva de las organizaciones son cada vez más relevantes para el desarrollo de estas últimas. Se busca que quienes dirigen su curso, desarrollen o posean una verdadera competencia para pensar y actuar de manera holística, creativa, y coherente en relación con las necesidades u oportunidades del entorno y las limitaciones internas en cada una de ellas. De acuerdo con Prado (2006, en Urribarri, 2009) se hace evidente la necesidad de preparar desde la gerencia a sus líderes para que asuman y estimulen la creatividad dentro de la organización; obviamente, en esta situación se encamina hacia un clima, una cultura organizacional creativa con un sentido humanístico, creador, expresivo de las potencialidades de los miembros de la organización para que aporten lo mejor de sí mismo no sólo a la empresa como a la sociedad.

Para diseñar mejores estrategias suele utilizarse una serie de herramientas y técnicas muy comunes en el ámbito empresarial; sin embargo, para diseñar estrategias realmente distintivas es necesario apostar por el pensamiento estratégico. Sólo así se consigue retar al statu quo y convertir las estrategias en realidades. De acuerdo a Garrido (2007) que hay dos líneas de manifestaciones centrales del pensar estratégico: la de la creatividad estratégica innata, que propone que la expresión creativa, se produce a partir de condiciones innatas y de la de la creatividad estratégica desarrollada, que explica la capacidad de llegar a soluciones estratégicas creativas solo a partir de modelos de desarrollo (aun cuando se entienden limitados).

La articulación entre ciencia y administración es relativamente reciente para el desarrollo del pensamiento estratégico en los procesos de formación en gestión directiva. Actualmente se presenta el desafío de acercar el conocimiento a la actividad empresarial reconociendo el aporte de las diversas disciplinas en un recorrido integrativo. En el ámbito organizacional la importancia por el cumplimiento de logros u objetivos, el rendimiento y productividad han dejado de ser, desde hace muchos años la única y constante preocupación de las empresas, puesto que se ha comprendido que los trabajadores son un recurso valioso, transformándose en una pieza fundamental dentro de la organización (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007).

La importancia de los recursos humanos y la gestión organizacional integral se hace patente, por ejemplo, al considerar aspectos como la calidad en los procesos de gestión, los cuales no dependen tanto de los aspectos técnicos sino más bien de las personas que lo llevan a cabo (Maliqueo y Pincheira, 2007). Así también,

cualquier cambio cultural que se quiera realizar dentro de una organización requerirá poner como centro de atención a quienes dan vida a la organización.

Por último, la tecnología no podría ser implementada con éxito si quienes la utilizarán no están capacitados para ello. Ejemplos como éstos, hacen visible que tanto la supervivencia y estabilidad de las organizaciones dependen cómo se gestionen los procesos dentro de éstas. De acuerdo a Torres, Díaz y García (2012) se puede considerar que las habilidades antes descrita son un subsistema del elemento humano como mecanismo potenciador de sus talento, puesto que las mismas, les permiten a los líderes desempeñarse de forma efectiva en sus puesto de trabajos, lo que se convierte en una herramienta de competitividad, lo cual es esencial en las organizaciones que son dirigidas bajo criterios del nuevo paradigma empresarial como lo es el de la sociedad de la información y el conocimiento, donde el elemento humano es el dinamizador de la organización.

Debido al importante rol que cumplen los distintos procesos que ocurren dentro de la organización se han estudiado e investigado diversas variables económicas, psicológicas, y sociales que pueden influir de manera positiva o negativa en el quehacer actual de los cambios mundiales y su implicación en los procesos de pensamiento estratégico. De aquí el aporte del conocimiento científico aparece crucial ya que los cambios en las estructuras sociales, el quiebre de los antiguos paradigmas en las organizaciones y las demandas cada vez mayores por gestiones eficientes, hacen que el conocimiento científico tenga un valor tanto desde un punto de vista básico como aplicado. De acuerdo a Gutierrez (2012), la estrategia ha terminado por convertir la gerencia empresarial en un componente multipropósito en el que deben considerarse variados aspectos ajenos en muchos casos a la realidad lineal a la que se enfrenta la empresa en cualquier entorno o incluso al interior de la misma. De ello, la estrategia se ha convertido en su principal guía, en virtud de las cadenas y eslabonamientos que de ella viene tejiéndose, para definir la empresa como una estructura orgánica capaz de registrar la estrategia como un hecho interno y no como una designación o tarea.

Chiavenato (2000) define la gestión del talento humano como “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” (p. 6). Es por ello, que se considera contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Lescano (2011) señala que las fuentes de ventajas competitiva son las personas, su fortaleza y la cultura y se logran mayores resultados frente a las funciones que tiene el líder en la implantación de la estrategia y su influencia en la cultura la cual involucra valores como un elemento constitutivo de ésta. La apertura al cambio, la asimilación y el aporte de todos los actores es clave desde sus propios enfoques, pero siendo corresponsables en generar los espacios para el aporte transdisciplinario. El marco conceptual del trabajo investigativo debiese partir en el convencimiento que las soluciones son diversas y cada vez más complejas. Vale la pena considerar el quehacer profesional y académico con rigurosidad, visión crítica, fomentando el desarrollo

de la creatividad y la innovación. La estrategia, establece la dirección a largo plazo, integrando las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos, por lo que es necesario adecuar la estrategia en la a la visión y misión de la empresa, así como en el ámbito de unidad (partes de la organización) como en el ámbito funcional (componentes). Romero (2007) afirma que el campo de la gestión, de forma tradicional ha generado una forma de resistencia histórica por parte de los líderes, para adaptarse a las exigencias del paradigma de la sociedad del conocimiento, el cual exige nuevas formas de gestión y el desarrollo del personal en función de habilidades que lo conviertan en un ser integral.

De Kluyver (2001) señala que la estrategia consiste en posicionar a una organización de forma que obtenga una ventaja competitiva que sea sostenible, a través de la asignación de los recursos de la empresa de forma acertada, seleccionando el sector en el que se va a participar y los productos que se van a ofrecer, lo cual genera creación de valor para todos los actores relacionados con la empresa, (accionistas, empleados, clientes, etc.). Al respecto, Lip Licham (2005) señala que los equipos directivos de las organizaciones deciden a veces explícitamente, pero con mayor frecuencia lo hacen de forma implícita, cuáles aspectos del contexto observar y cuáles ignorar, además, la interpretación de lo que observan la hacen en términos de sus metas, métodos y competencias actuales. En ese contexto, el pensamiento estratégico requiere de líderes del conocimiento, destrezas y habilidades para formular objetivos estratégicos de creación de valor y estrategias (Dragoni, Oh, VanKatwyk, y Tesluk, 2011).

Esta estrategia debe actuar como soporte de la estrategia empresarial, todo lo cual debe asegurar la consideración los problemas de personal como el trabajo con los directivos para el funcionamiento de los planes. El propósito principal aparece en el sentido de que la toma de decisiones de personal debe ajustarse a las condiciones externas, organizacionales y a las características de los trabajadores, para que en definitiva se contribuya al éxito de la organización y se afecte de manera positiva el desempeño en el ámbito organizacional. De acuerdo a Vargas y Guillén (2005) las principales funciones de la dirección son la creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional y la alineación de las variables y recursos internos de las organizaciones en función de las variables externas o ambientales, para lograr la eficacia organizacional en el nuevo ambiente competitivo, esto solamente se logra a través del liderazgo en ambientes de multiculturalidad e interculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de la estrategia.

De acuerdo a Franco y Franco (2013) señalan que, gracias a esa identificación, las actitudes, comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. De acuerdo a Alvarado y Paz (2010) el pensamiento estratégico de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; además el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión, objetivos, estrategias, tendientes a

ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

REFERENCIAS

- Alvarado, Y. y Díaz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales*. 3, 430-441.
- Añez de Contreras, S., Bozo, F. y Gamboa, L. (2005). Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal. *Cuestiones Políticas*. 21(34),
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales*. 23. 79-97.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. Ediciones Poder, México (México).
- Colom, G. (2013). Cambio y continuidad en el pensamiento estratégico estadounidense desde el final de la guerra fría. *Revista de Ciencia Política*, 33 (3), 675-692.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
- Corona, M.A. (2010). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 57 (1), 103-122.
- Chandler, A.D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Díaz, Torres y García (2012). Multihabilidades Gerenciales. Un subsistema para el Pensamiento Estratégico en las Organizaciones Actuales. *Gestión del Conocimiento*. 9, 25-33.
- Dragoni, L., Oh, I-S., VanKatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel Psychology*, 64, 829-864.
- Franco, M. J. y Franco, A. (2013). Herramientas que Permiten Lograr un Cambio de Actitud, Proceso Estratégico y Calidad como Dimensiones del Pensamiento Estratégico en los Gerentes. *International Journal of Good Conscience*. 8(1)103-129.

- García de Mujica, D. y Daza, A. (2006) Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8 (1), 34-50,
- Garrido, F. (2007) *Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Ediciones Deusto. Barcelona España.
- Goldman, E (2008) Integrating work experiences into teaching. *Journal of Strategy and Management*, 1(1) , 93 – 110.
- González, M. J. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión del cambio en el territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. 55, 211-230.
- Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia del gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*. 28 (122), 153-168.
- Jatar, J.(2002). El Pensamiento Estratégico y el Mercado Laboral. [www.caveguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38. Html](http://www.caveguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38.html)
- Jiménez, S. & Peralta, M (2004) *Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado de la Universidad del Valle de Cali, Colombia*.
- Disponibleen: [http://www.auiop.org/archivos/HERRAMIENTAS](http://www.auiop.org/archivos/HERRAMIENTAS.pdf)
.pdf. Consultado el 11 de octubre de 2011.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24 (55), 47-68.
- Lescano, L. (2011). Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 73-84.
- Lip Licham,C. (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Rev Med Hered*.16 (1), 46-57
- López, P. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXI (1), 217-241.
- Maliqueo, C. y Pincheira, C. (2007). El impacto de los recursos humanos en la gestión de la calidad en ENAEX. *Capital Humano*, (7), 16-22.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.México.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

- Ohmae, K. (1983). La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México: McGraw Hill.
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno en las organizaciones. *Innovar* 16(28), 33-42.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo Transformacional y transaccional: Un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Revista Chilena de Ingeniería*. 14 (2), 159-166.
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento & Gestión*. N°35, 182-205.
- Robert, M. (2006). El poder del pensamiento estratégico. McGraw Hill. México.
- Rodríguez, O., Arbeláez, G. y Patiño, A. (2013). Pensamiento Estratégico, un Cambio de Paradigmas Administrativos en la Era de la Conversación. *International Review of Business Research Papers*. 9(2), 83 – 108
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Román, O., Arbeláez, G. y Patiño, C. (2013). Pensamiento Estratégico, un Cambio de Paradigmas Administrativos en la Era de la Conversación. *International Review of Business Research Papers*. 9 (2), 83-108.
- Romero, M. (2007). El profesor universitario de hoy: polivalencias y multihabilidades. Una reflexión en torno a los profesores e investigadores del Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara. México. *Revista de Ciencias Humanas • UTP • No. 36*.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 24, 59-81.
- Urribarri, A (2009). Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*. 3(2), 1-14: Disponible en <http://revistav.uvm.edu.ve/articulos/nj5132articulo%20para%20la%20UVM.pdf>
- Vargas, J. y Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 21(94), 65-80.
- Vivas, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico. Material de trabajo. Universidad Rafael Bellosillo Chacín (Uribe), Maracaibo (Venezuela).
- Vivas, K., Silvestri, C., Hernández, S. y Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(2), 187-208.