

## Pensamiento Estratégico y su aplicación en la organización

### I.-Introducción al pensamiento estratégico

El pensamiento gerencial estratégico se traduce en gestión empresarial a través de su Misión, Visión, Filosofía y Principios que asume la organización a partir de la mentalidad gerencial y expectativas de los grupos de interés. La gestión estratégica se concreta en decisiones que obligan a la empresa a definir las capacidades organizacionales requeridas y motiva impulsar su desarrollo mejorando los procesos y la gestión para una implementación óptima. En este ensayo, se destacara la importancia de la planificación estratégica partiendo de una interrogante ¿El pensamiento estratégico por ser un hecho de origen oriental, se hace acreedora de una atención especial en occidente?

El pensamiento estadounidense se vio saturado de publicaciones a raíz de este pensamiento estratégico. Se vinculó con el éxito global de los japoneses en los negocios y las claves se ofrecieron en tratados para acordar un consenso en la toma de decisiones. Una cultura gerencial asiática estaba naciendo centrada en la responsabilidad sobre el diseño de horizontes de responsabilidades y planificación a largo plazo. Fue el máximo logro de Kenichi Ohmae en la obra "La Mente del Estratega", el arte de Japón en el mundo de los negocios, 2004. Fue otro pensador de la cultura gerencial occidental quien a pesar del uso cotidiano del término "estratégico", consiguió aludir lo ingenioso, la estratagema y la estrategia derivados de la misma raíz, pero con significados diferentes. Un término que engloba a todas las derivaciones semánticas en gerencia, es el que ofrece Drucker, quien define la estrategia de la siguiente manera: "es darle sentido futuro a las acciones de hoy". Se trata de tener claro ¿cuánto servicio daremos al próximo cliente que vendrá por nuestro producto? o ¿cuánto estamos dispuestos a gastar en conocer sobre tecnologías avanzadas? o ¿por qué este candidato a empleo debe ser contratado y este otro no? El plan estratégico es para vivirlo y el pensar estratégico es una experiencia existencial, no es para colocarlos en estantes y esperar el sueño eterno. Siguiendo este propósito, es oportuno señalar como dos visiones gerenciales (asiática y occidental), se encontraron en un mismo punto de inflexión para generar todo lo que hoy conocemos sobre pensamiento estratégico. La posesión de una estrategia, empieza por asumir un plan, acorde a

unos objetivos y una filosofía que nos permitirá anticipar los problemas y resolverlos incluso antes de que ocurran. La idea del pensamiento estratégico Norteamericano alcanzó su máxima expresión en Henry Mintzberg, un pensador líder en el campo de la gestión estratégica. Mintzberg consideró la creación de una estrategia como la génesis y realización de una visión. No se trata únicamente ver hacia el futuro de la organización y determinar cuál es la mejor manera de prepararse para ese futuro; sino que también significa examinar los antecedentes de la organización desde numerosos ángulos. El Pensamiento Estratégico se trata de un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es este momento, quien determina la estrategia.

El siglo XXI, exige como ninguna otra época, que los líderes gerenciales señalen los fundamentos de la estrategia y diseñen procesos sólidos para garantizar su permanencia. Esta actitud requiere de arte, disciplina con pasión, con habilidad y compromiso en esta labor decisiva de establecer, implementar, revisar y actualizar la estrategia. Los líderes organizacionales encaran nuevos retos; alejar a los competidores, resistir formas nuevas e imprevistas de competencias, reinventar la empresa ante las tecnologías modernas y enfrentar los cambios en la cadena de valor en los recientes paradigmas gerenciales. Entendemos para este escrito por arte el pensamiento creativo, original e imaginativo. La insistencia en la creatividad no excluye la necesidad de otros tipos de pensamiento, como aquellos de tipos racionales y analíticos. Los dos tienen la misma importancia en el proceso estratégico, según veremos en el desarrollo del texto. La disciplina es indispensable, tanto en los procesos del pensamiento propio de la estrategia como en su ejecución. Desde que surgió la dirección estratégica en la década del sesenta del siglo XX, existe consenso, por un grupo de autores que abordan el tema, en la necesidad de considerar la proactividad ante la agresividad y turbulencia, en su momento el entorno fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección muy empleada.

El estudio de 31 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1962 a 2002 en el mundo: Chandler (1962), Ansoff (1962), Menguzzatto (1984), Yañes (1989), Sallenave (1992), Wright (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Ilanes (1996), Goldsmith (1997), Navas (1997), Stoner (1997), Argenti (1997), Bueno (1997), Andrews (1997), Weelen (1997), Bienmas (1997), Strickland (1997), Fermín (1998), Gimbert (1998), Kotler (1998), Kotler II (1998), Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002) mediante el análisis de Clúster se demostró que la dirección estratégica consta de tres fases principales; planeación, implantación y control. Así se ha mantenido hasta la presente fecha. Asimismo se determinó que la fase que mayor atención se les ha brindado es la planeación. La implantación y el control, aunque se mencionan como fases presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva,

siendo la implantación la de mayor afectación, motivo de otro análisis y reflexión. Según informe de la revista Fortune (2010), nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior.

## II.-Desarrollo del pensamiento Estratégico desde sus bases originarias

Para alcanzar un nivel de pensamiento estratégico, el punto de partida es el análisis. Al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen constituir un todo armónico, o que, según el sentido común, parecen venir integradas como un todo, el pensador estratégico los divide en sus partes constitutivas, luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas. Dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el complejo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de forma ventajosa.

El pensamiento originario y vital 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 vivencial adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico. Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier organización tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado el tema; no obstante, se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste, sin embargo es útil seguirlos en sus argumentaciones. El pensamiento natural, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico: el carácter mediado. Al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, lo cual quiere decir que los dirigentes, ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la organización, tienden a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección. Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los dirigentes, para la toma de decisiones, siempre tienden a generalizar experiencias pasadas, lo cual puede traer consigo que no se tenga en cuenta los factores claves de éxito (FCE) y los factores críticos de éxito (Fce), que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas. El pensamiento, según Semiónovich Lev Rubinstein (1947), sociólogo creador de teoría del reflejo, que defiende como el proceso en la conciencia del hombre es 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 pasos o procedimientos de la dirección estratégica, lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento, posición con la cual me identifico y destaco citando de Rubinstein:

La relación cognoscitiva entre el hombre y el mundo surge al aparecer la actividad psíquica del cerebro como órgano que sirve para que el organismo pueda relacionarse con lo que le rodea. La acción recíproca que se establece entre el individuo y el mundo; la vida, el hacer práctico del hombre, constituyen la premisa ontológica en virtud de la cual puede surgir, en el individuo, una actitud cognoscitiva respecto al mundo. En su sentido específico, como proceso social e histórico, el conocimiento del hombre se halla vinculado a la aparición del lenguaje. Sólo la aparición de la palabra permite fijar los resultados del conocimiento, le confiere continuidad, de suerte que el conocimiento no se circunscribe a actos que constituyen una simple repetición y que en esencia se encuentran aislados. Aparece el proceso histórico del conocimiento (p.23-45)

Otro destacado psicólogo, Arthur V. Petrovsky (1981), plantea otra posición sobre el pensamiento, al asumir que:

El pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

Si se acude a una definición filosófica se encontrará que se define pensamiento como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, teorías, etc. vinculado con la solución de unos u otros problemas; producto superior de la materia especialmente organizada (el cerebro), y que plantea las principales características del pensamiento, como son:

- ✓ Surge en el proceso de la actividad productiva y selectiva de los hombres.
- ✓ Existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla, típicos de la sociedad humana.
- ✓ La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

El pensamiento estratégico individual desde la perspectiva gerencial incluye la aplicación del juicio, basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, utiliza lo mejor de las posturas sociológica, psicológica y filosófica, en beneficio del pensamiento estratégico de la organización, facilitando mediante la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común la armonía empresa-negocio-beneficios para 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. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva, debido a que consume tiempo y recursos diversos, pero es un nivel necesario de alcanzar. Los fenómenos y acontecimientos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal. Por lo tanto el medio más fiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado, no es la metodología gradual, como los sistemas de análisis, más bien se trata de una herramienta del pensamiento no lineal. De esta forma, opino que el pensamiento estratégico, contrasta fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos cuya base se deriva en un pensamiento lineal. También se destaca un contraste con el enfoque intuitivo. Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución posible solo provendrá de una combinación de análisis racional basada en la verdadera naturaleza de las cosas y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones del nuevo modelo.

La siguiente fase en el pensamiento estratégico, es determinar el punto crítico de la situación. De forma natural cualquier persona que afronte un problema trata de averiguar ¿Cuál es el punto clave? Lo importante en esta interrogante, es descubrir y aislar los puntos críticos, determinar el asunto clave y delimitar el estudio del fenómeno, lo que hoy entendemos por Factores Claves de éxito en gerencia. Con frecuencia los estrategas realizan un proceso de abstracción que muestra cómo puede funcionar una organización en caso de enfrentar problemas ante su vigor competitivo. La fuente del problema debe comprenderse antes los asuntos cruciales (factores críticos de éxito), sin el riesgo de pasar por alto algo importante.

El momento que sigue, corresponde a la estrategia, y la orientación es su ventaja competitiva. De no existir los competidores, no tendría sentido la estrategia. Por definición, el único propósito de la planificación estratégica viene determinado por el sentido de obtener con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto la estrategia corporativa u organizativa implica el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de la forma más eficaz. Otra razón para hacer distinción, es el hecho de que la estrategia requiere un tipo específico de pensamiento. Cuando un gerente se esfuerza por conseguir una posición de superioridad relativa sobre un competidor, la mente funciona de forma diferente a cuando se está tratando de realizar una mejora interna de acuerdo con algún modelo absoluto.

### III.-Aplicación y Formulación del pensamiento estratégico en la organización

El saber mirar y actuar estratégicamente en una organización, es una habilidad que tal como nadar o andar en bicicleta, no se puede adquirir leyendo libros o artículos. Hay que practicar, caerse, equivocarse y de repente se sale andando o nadando sin saber exactamente que cambió, pero dominando el tema. A veces necesitamos un tutor que nos vaya sostenga la

bicicleta hasta que alcanzamos ese click, que nos cambia la perspectiva. Por eso es tan difícil explicar, en teoría, la mejor forma de ser gerente y entonces aparecen infinidad de métodos, leyes, sistemas y teorías. Todos parecen ser correctos y sin embargo no siempre el aplicarlos arroja buenos resultados. Así aparecieron “prácticas y moda gerenciales” que resultaron exitosas en algunas empresas y fueron nefastas en otras (reising, downzising, tercerización, fusiones y adquisiciones, alianzas, benchmarking, reingeniería, outsourcing, leasing, joint venture, BSC), en todas se encontraron explicaciones del fracaso después que esta produjo.

Cuando se entiende, y se ejerce, el pensamiento estratégico, se pueden encontrar muy rápidamente cuales son las acciones necesarias para el éxito de cualquier organización. Se perciben cuáles son las fuerzas que están actuando ¿qué debilidades tiene la organización? ¿Qué acciones correctivas son urgentes? ¿Cuáles son de mediano plazo? ¿cómo deberá cambiar en el futuro para sobrevivir? y si la organización es viable o no. El primer paso es entender que la empresa y el empresario son parte de un sistema, que está compuesto a su vez de varios sub-sistemas y que todos influyen sobre todos. Así una empresa influye en el mercado en que se desenvuelve, brindando nuevos servicios o productos, y a su vez el mercado influye sobre la empresa al ir madurando y exigiendo otro tipo de servicio/producto.

La intención estratégica puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces está referida a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso con vistas a desarrollar un sistema de dirección con características nuevas. Contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo. Los tres aspectos detallados anteriormente necesitan una alineación para lograr efectividad del proceso de ejecución de la estrategia. Los pasos para la formulación de un pensamiento estratégico pueden variar, pero el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los siguientes elementos:

Cuadro1. Pasos a cumplir en el pensamiento estratégico

1.-Insumos (personas, competencias, dinero) y Expectativas (empleados, alumnos potenciales, gobierno, comunidad).
2.-Análisis de la Competencia.
3.-Perfil institucional.
4.-Orientación Ejecutiva: Valores, Visión.
5.-Propósitos, objetivos, intención estratégica.
6.-Entorno: - Interno (fortalezas, debilidades) = F - D - Externo (amenazas, oportunidades) = A - O
7.-Estrategias Alternativas. (Especialización, concentración, diversificación, internacionalización, ciclo de vida)
8.-Evaluación y decisión estratégica (riesgos, oportunidades, reacción de la competencia).
9.-Congruencia, planes de contingencia.
10.-Instrumentación (reingeniería, organización, integración de personal y dirección).

11.-Planificación a mediano y largo plazo.
--------------------------------------------

12.-Liderazgo, seguimiento y control.
---------------------------------------

El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se tomarán las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es un conjunto de herramientas útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene relación con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

La gerencia de salud pública motivo de interés profesional y laboral, presenta retos y ofrece oportunidades para seguir superándose a sí misma en el tiempo, además de establecer condiciones para mejores prácticas disponibles, porque de ella dependen vidas humanas, satisfacción colectiva y el bienestar de la sociedad en general. El pensamiento estratégico, por su parte, constituye una herramienta gerencial que se inserta cómodamente en cada una de los pasos de las organizaciones para lograr mejores resultados. Especialmente si entendemos que la organización sanitaria, servicios epidemiológicos, estructura de salud pública y administración de servicios de atención directa al usuario es compleja en todas sus dimensiones, infraestructura de asistencia y actuaciones médicas.

Las empresas sanitarias (servicios de salud), se han conducido desde la óptica de la continuidad por niveles de atención (1er, 2er y 3er), conocidos como niveles de atención de Leavelly y Clack, modelo de atención integrado y continuo cuya actuación profesional obedece a criterios de mayor complejidad según se avanza en el nivel de referencia médica y del uso de sus energías y recursos hacia la consolidación de metas por programas de atención según ciclo de vida, que permitan construir la estructura que pueda sostener el curso de los logros, vicisitudes, giros de timón, influencias externas y otras situaciones que hacen real en el tiempo y el espacio el éxito de las empresas de salud. Una suerte de intento por conciliar la planificación normativa (nivel central, MPPS) con la estratégica en un plano común de bienestar social (nivel operativo). Se alude a tres de los momentos estratégicos de la planificación. A mayor nivel de atención, corresponde mayor complejidad diagnóstica e instrumental, los servicios de apoyo técnico se incrementan hasta alcanzar un nivel de mayor intervención especializada (3er nivel de atención), donde se encuentra la red hospitalaria (300 hospitales del sector público), con 13.000 camas hospital operativas y funcionales, para atender a 30.000.000 de habitantes. Estándar de atención cama hospital-paciente, muy por debajo de los estándares admitidos por la OMS (3 camas por cada 1.000 habitantes), que remite a la capacidad resolutoria requerida de 30.000 camas hospital. El déficit de camas es de 17.000 camas al momento actual.

El propósito fundamental de este ensayo es analizar el pensamiento estratégico como una opción epistémica y metodológica en la Gerencia de Salud Pública. Presentando al pensamiento estratégico como un andamiaje que permite llegar a la organización y estadios más elevados, integrando al texto, subtexto y contexto la idea de la salud como principio de vida de los seres

humanos en la sociedad desde la inserción del pensamiento estratégico en las organizaciones de salud (salud social). En este orden de ideas el pensamiento estratégico permite definir un rumbo tomando en cuenta los factores internos y externos a la organización desde una posición real pero elevando a los niveles más altos de las ideas de reorganización de la red hospitalaria. Dentro de la búsqueda de verdades profundas, tales como ; administración de los recursos (gestión sanitaria, dotación equipos e inventarios reales de suministros médicos), conducción del TTHH (dirección profesional), gestión de lo material (insumos, material médico quirúrgico), conciliar esperanzas (administración de las relaciones humanas, sindicales y gremiales), todos componentes que deben ser incluidos en la dirección empresarial , entendidos como factores para lograr sus objetivos definitivos anuales. La estrategia hecha pensamiento se manifiesta en planes ejecutables y posibles que no solo se enraízan en la organización sino en sus entornos para perdurar (programas asistenciales, consulta externa y programación quirúrgica). Manifestar esto en el entorno de las organizaciones de salud constituye un reto social y un deber de los gerentes en este campo, ya que se deben mantener los 365 días durante las 24 horas del año sin excepción por la misma condición humana de que la enfermedad no posee un calendario. Del mismo modo, el pensamiento estratégico también evidencia su proceso de influencia en el campo de las doctrinas administrativas y estilos de gestión gerencial cuando se observa como ha sido el desarrollo de éstas, sus épocas y sus incidencias, se nota claramente que cada una en su contexto y en su concepción fue útil y necesaria para ese momento, lo que indica que el pensamiento es dinámico y no sigue un manual, ni un modelo subyacente derivado de un proceso experimental sino más bien , atiende un momento coyuntural dado que no existen fórmulas ni modelos paramétricos, ya que se trata de visión y de oportunidad (se pasó de la administración feudal de servicios a la gerencia integral en menos de 50 años).

En el ámbito de la salud publica el compromiso estratégico tiene carácter social a través de 11 funciones esenciales en salud pública (FESP), dentro de la meta del milenio que deben cumplir los países miembros de la OMS entre ellos Venezuela, ya que apunta a los beneficios del colectivo, reflejando un impacto derivado de los planes aplicados, estableciendo una tensión entre lo propuesto en el plan y las respuestas derivadas de la realidad con expresa voluntad manifestada en los usuarios del servicio quienes reflejarán o no el éxito del planteamiento estratégico organizacional (aspiraciones-necesidades y satisfacción de la población), considerados los intangibles de la salud que requieren de tangibles gubernamentales (recursos, inversión, presupuesto). Al final del ciclo, el gerente sanitario, posee criterios suficientes y oportunos de salud pública para enrumbar a la organización. Una de las interrogantes del gerente de salud pública se puede referir al comportamiento a futuro de las variables que inciden en la salud de la población, por ello el grado de incertidumbre es amplio y los planes deben contemplar análisis multivariados desde las diversas perspectivas que la realidad requiera.

El pensamiento estratégico, por su naturaleza mantiene implícito una búsqueda de la comprensión entre la dialéctica, entre el entorno y la organización (razón dialéctica de la realidad). La estrategia es la expresión operacional de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo define el criterio operacional sobre la base de los programas especiales a ser concebidos, seleccionados e implementados. Estos programas compaginan perfectamente con los de salud pública, evidenciando una armónica relación entre lo estratégico y lo sanitario. Pueden, además relacionarse tanto las estrategias del entorno (salud colectiva) como las estrategias internas (organización de la atención), que se vincula con la estructura de la organización y las actividades de control social (demanda-oferta). Poseer las técnicas que permiten el desarrollo de un pensamiento estratégico es tener una clave para el futuro que queremos y cultivarlo resultaría más sencillo de lo que pueda parecer. No es algo inherente a los genios, es un resultado del trabajo y el sentido común, el pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis.

El pensamiento estratégico intenta defendernos de esta posición cómoda que implica dejar que la nave navegue sin rumbo según sople el viento. Nos defiende, nos alerta y nos advierte. Posee una sabiduría propia. Es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje (Loehle, 1996; Wells, 1998).

Pensar estratégicamente significa una postura doble ante la realidad; sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor y por otro lado innovando, moviéndonos permanentemente, pero con la mente tranquila y serena, sabiendo hacia dónde vamos. Esto no es fácil para un gerente poco experimentado, es una condición de mucho esfuerzo. Este tipo de pensamiento supera al pensamiento científico, no lo excluye, sino que lo integra. El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino, construirlo a su imagen, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o Nación. En definitiva el pensar estratégicamente es:

- ✓ Saber adónde queremos llegar: representa elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo endosado a toda la organización. Dándole un sentido a lo cotidiano. Saber qué lugar queremos ocupar en el sub-sistema mercado.
- ✓ Saber exactamente donde estamos: estudiar a la empresa, al entorno, al mercado, hacer el análisis FODA y estudiar las fuerzas competitivas.
- ✓ Saber exactamente cómo llegamos: estudiar los distintos mapas y sub-sistemas, conocer con que herramientas contamos, en que estamos fuertes y que debemos modificar.

- ✓ Monitorear y corregir el rumbo: el sistema empresario-empresa-mercado-entorno es tan dinámico, y lo va a ser cada vez más, que nos obligue a chequear constantemente el rumbo elegido y corregir de acuerdo a los cambios.

Para la realización del pensamiento estratégico se proponen las siguientes actividades, según la experta, conductora de programas doctorales y dinamizadora en temas gerenciales Nicolau, A., 2014:

#### 1.-Diagnostico estratégico:

1.1.-Time-Line; momento donde se realiza el levantamiento de la historia corporativa y es fundamental para conocer destrezas y competencias de la organización.

1.2.-Propuesta estratégica; disciplina y conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Se trata de imaginar escenarios futuros posibles (futuribles). La finalidad es planificar las acciones necesarias para evitar acelerar la ocurrencia de un futurible. Es una actitud de concebir el futuro para obrar en el presente (cuadro 2).

1.3.-Benchmarking; proceso sistemático y continuo para evaluar postulados, servicios y procesos de trabajo que son reconocidos como las mejores prácticas. El propósito es realizar mejoras organizacionales.

1.4.-Diagnostico empresarial; herramienta destinada a conocer la situación actual de la organización y sus problemas. Sirve para detectar causas, raíces de problemas y poder enfocar los esfuerzos futuros en busca de medidas efectivas y evitar el desperdicio.

1.5.-Método de análisis PESTEL; Herramienta útil para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Instrumento de medición del negocio. Está compuesta por Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

1.6.-Análisis DOFA; herramienta de utilidad para entender y Tomar decisiones. Analiza Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz poseen un buen marco de referencia para resumir estrategias, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocio o idea.

1.7.-Factores Críticos de Éxito; búsqueda de referentes planteados como básicos para la ejecución de su función esencial empresarial.

#### 2.-Direccionamiento Estratégico, etapas que se desarrollan a lo largo del texto:

2.1.-Misión

2.2.-Visión

2.3.-Modelo de negocio

2.4.-Cadena de valor

2.5.-Portafolio de servicios

**Cuadro 2. Propuesta Metodológica  
 Gestión Integral del Cambio, en el Pensamiento estratégico**

Etapa 1	Estado del Arte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traza la línea base. Conoce la organización. Es un sistema organizacional estudiado (punto d de partida)</li> </ul>
Etapa 2	Tendencias mundiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconoce tendencias mundiales para identificar líneas de acción</li> </ul>
Etapa 3	Análisis prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explica opciones de futuro, elegir la más adecuada.</li> </ul>
Etapa 4	Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de estrategias. Construir escenarios elegidos</li> </ul>

Con referencia al pensamiento estratégico, y la conducción de organizaciones (alta gerencia), se alude al diseño de un plan estratégico de gestión para establecer direccionalidad de la gerencia. El futuro siempre ha sido un enigma para los seres humanos y uno de los principales factores que guían los deseos de superación y control individuales y colectivos (dualidad antropológica). La visión es la capacidad de vivir en múltiples zonas temporales, es tener una imagen clara del presente, respecto del pasado y un horizonte del futuro (Hendricks y Ledeman, 1999:30). En mi opinión el futuro está asociado con las decisiones y con el tiempo, porque a través de estos, nos proyectamos y representamos una serie de eslabones que conectan con el presente en forma de sucesos que jamás volverán a repetirse. Por ello, cumplir con la imagen deseada requiere una gestión eficiente del tiempo, ya que el éxito personal de la organización dependerá de cómo lo invertimos. Se han generado en años recientes una proliferación de nuevos conceptos con implicaciones estratégicas, que solo alcanzan categorías de modas gerenciales. Algunos de estos conceptos proporcionan importantes contribuciones a la teoría y a la práctica de la administración, mientras que otros son, reiteradas ideas ya existentes.

Es un hecho, que "una herramienta es tan buena como la persona que la utiliza". Las herramientas de la administración no son diferentes de otras que requieren habilidad. Se necesita capacitación para su uso, además de un seguimiento efectivo y consistente, si se van a utilizarse para alcanzar los beneficios previstos. Con unas pocas excepciones, cada nuevo concepto de planeación estratégica producirá beneficios meritorios si se emplea de la manera prescrita. Cada concepto puede, también, tener consecuencias poco satisfactorias o desastrosas si no se aplica con propiedad. La desventaja es que muchos conceptos terminan siendo el programa de administración de moda. Mi observación se debe a lo siguiente; llamar "programa" a algo lo condena desde el principio al fracaso, porque muchos funcionarios encaran un programa como algo que tiene que hacerse aparte de sus trabajos, una imposición desde arriba. En general, un concepto es efectivo cuando los ejecutivos lo practican sin referirse a la etiqueta. Tomemos al movimiento de la calidad como un caso oportuno. Muchos conceptos de administración han aparecido en los últimos años, como la ACT (Administración de Calidad Total), la dirección múltiple, círculos de calidad, control de calidad, el procedimiento

competitivo, por mencionar unos pocos. Cada uno tiene ideas excelentes, herramientas, procedimientos y técnicas que pueden ayudar a mejorar sus prácticas administrativas.

Conviene mencionar cuatro generaciones de la gerencia; la primera se centraba en el arreglo de la energía organizacional y la ejecución de tareas; la segunda se relacionaba con la programación de actividades en apoyo a agendas corporativas; la tercera se enfocaba en la planificación y la cuarta en pleno desarrollo consiste en la administración de nosotros mismos, de tal manera que somos capaces de prevenir, reconocer oportunidades y establecer relaciones exitosas (Covey, 2001: 169-204), entonces la pregunta es ¿Dónde perdimos el sentido de planificación estratégica? Está claro que cualquier organización que intente adelantarse al futuro tiene que estar dispuesta a aceptar un proceso de transformación paulatino y firme que revitalice su misión, reconociendo que el elemento humano dirige el perfeccionamiento técnico y que la garantía de éxito reside en combinar lo nuevo con lo mejor que se tienen, adaptarse rápidamente y promover una renovada cultura organizacional.

El pensamiento estratégico es un ejercicio diario que se realiza en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, a fin de cuestionar las suposiciones del contexto en el que funciona la empresa y de esta forma impulsar su desempeño y evitar los escollos que surgen de ideas estancadas que ya no reflejan las realidades del mercado. Todo tipo de toma de decisiones corporativa se basa en alguna clase de suposiciones sobre mercados, competidores, consumidores, ambientes políticos. Es muy fácil permitir que estas suposiciones se estanquen. A menudo, el fenómeno de Groupthink (pensamiento colectivo) toma las riendas, lo cual hace difícil entender la realidad de una situación antes de que sea demasiado tarde. Una forma de crear una organización que esté actualizando sus suposiciones constantemente es arraigar la idea de pensamiento estratégico en todos los niveles de la compañía. Esto atiende un propósito doble cuando miramos el carácter emprendedor del venezolano. No sólo alivia la presión que el presidente de la PYME siente al ser el único pensador estratégico, sino que también confiere poder a los empleados para que piensen estratégicamente acerca de la empresa.

Por supuesto, que no puede crearse una organización con capacidad de aprendizaje de un día para otro, pero hay una cantidad de métodos para asegurar que el pensamiento estratégico se mantenga en primera instancia en todos los niveles de la corporación. Antes que nada, en las PYME, caso venezolano, consideradas iniciativas que debe conducirse desde los niveles más altos hacia abajo con el apoyo del presidente. También es extremadamente importante que los empleados entiendan que el pensamiento estratégico es una opción clave y dudar de las suposiciones está directamente ligado al desempeño comercial. De esta forma, pueden entenderse mejor la importancia estratégica de su trabajo en particular. Además, los ejecutivos de nivel superior deberían dedicarse a realizar análisis rigurosos de su estrategia de corto y

largo plazo a fin de determinar qué suposiciones se tienen y si esas suposiciones son correctas. Al crear un comité de integrantes provenientes de todos los niveles de la corporación y darle la responsabilidad de establecer y evaluar la estrategia corporativa, puede ser posible evitar el Groupthink sin sacrificar el fomento del espíritu de trabajo en equipo. La recomendación más importante para una PYME interesada en que se arraigue un sentido de pensamiento estratégico en toda la organización, es que independientemente del método, se ajuste a la cultura corporativa a fin de que ese pensamiento se vea como un catalizador para generar innovaciones y como método para mejorar el desempeño corporativo.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa ofrece 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 explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes, de una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa en resultados de análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas en empresas de salud y PYMEs. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

#### IV.-Conclusiones, reflexiones

El pensamiento estratégico advierte sobre una forma de pensar “gerencia integral”, con una gran dosis de creatividad, y el objetivo central de maximizar la generación de valor en cualquier actividad. Es aplicable por cualquiera en cualquier situación. Se inicia pensando bien, clarificando y cuestionando los supuestos y las perspectivas en todo momento. Se preocupa por que haya veracidad, relevancia y validez en la información y la argumentación. Pero se expande mucho más allá, intentando llegar a visiones fundamentales, las que maximizan los resultados con la mejor utilización de recursos. Desde este punto de vista, si conocemos las

bondades del pensamiento estratégico, ¿porqué el 50% de las decisiones empresariales fracasan? Parece identificarse, este hecho con la manera negativa de pensar detrás de las decisiones:

- No se sigue un proceso de toma de decisiones.
- Se toman decisiones apresuradas.
- No se consideran alternativas.
- La emoción reemplaza o distorsiona el análisis.
- No se consideran ni evalúan riesgos.
- No se tienen en cuenta prioridades estratégicas.
- En un 42% de las decisiones se utiliza información incorrecta.
- No se hacen consideraciones éticas.

El pensamiento estratégico es la ventaja competitiva que permite profundizar de manera rápida en el análisis de situaciones complejas, llevando a seleccionar la alternativa con mayor potencial, tomando riesgos de manera inteligente, considerando planes ágiles y flexibles según lo cambiante de las situaciones. Lastimosamente en pleno siglo XXI, existen empresas y equipos de trabajo que no piensan de una manera estratégica y por el contrario cuando se ven enfrentados a alguna situación que pone en riesgo la reputación de la organización, actúan con un pensamiento pasivo y reactivo, llevándolos de esta manera a asumir estas situaciones de una forma inadecuada, priorizando lo urgente sobre lo importante.

El modelo de pensamiento estratégico integral asume el interés y determinación de los directivos por destinar mayores recursos a la generación de valor a través del aumento de los activos intangibles, lograr una adaptación eficiente y eficaz de la estructura y la tecnología de información y comunicación a las estrategias de la corporación, asumir riesgos al provocar la creatividad y la innovación en un ambiente de colaboración sin jerarquías.

La gestión del futuro se fundamenta en los avances técnicos, y su éxito depende en gran medida del factor humano. Definir, organizar y dirigir el rumbo exige convencer para liberar las capacidades y potencialidades de los demás. Posee una doble significación, despertar deseos de triunfo y progreso, pero también de enfrentar nuevos retos, compartir el riesgo y los beneficios.

Las decisiones se toman en tres dimensiones dentro de la organización; los productos y servicios que ofrecerá, los mercados (clientes y consumidores) y las principales capacidades de la organización. Los criterios que rigen las decisiones varían mucho. La dirección es el término con que designamos la orientación futura de una empresa y su sello es el pensamiento estratégico. Uno de los numerosos desafíos que enfrentan las PYME en Venezuela supone el uso correcto del pensamiento estratégico. Este concepto no debe confundirse con la planificación estratégica que trata de elementos tales como la asignación de recursos. Más bien, el pensamiento estratégico trata de un planteamiento más amplio y exhaustivo sobre cómo administrar una organización. Muy a menudo, existe la idea falsa de que este ejercicio únicamente es útil para negocios grandes que tienen recursos esparcidos por todo el mundo y

estrategias dedicados a la tarea de manejar todos los asuntos de estrategia. Sin embargo, la integración del pensamiento estratégico en las operaciones diarias a todos los niveles de la organización es clave para la supervivencia de cualquier negocio, ya sea pequeño o grande.

La mayoría de los gerentes no son estratégicos, según lo confirman múltiples estudios recientes. Están inmersos en el exceso de tareas e información. Mientras tanto el cambio acelerado genera miles de retos y oportunidades, muchas de las cuales pasan desapercibidas, para luego presentarse como realidades obligadas para las empresas o los profesionales

La implantación efectiva de la dirección estratégica en las organizaciones para lograr mantener las ventajas competitivas y adaptarse a los constantes y sorpresivos cambios en el entorno requiere necesariamente de líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, con pensamiento, actitud e intención estratégica o lo que es lo mismo, lograr la integración de los niveles estratégico (pensamiento), táctico (actitud) y operativo (intención).

En términos sistémicos, una visión objetiva es mirar un sistema desde fuera, una visión subjetiva es mirar un sistema desde dentro; en estos términos, el pensamiento estratégico debe ser un pensamiento sistémico, lo que significa que el pensamiento estratégico debe utilizar las dos visiones, la objetiva y la subjetiva, para aproximarse de manera adecuada al problema que debe resolver. Es muy importante saber que perspectiva se ha adoptado en cada momento; las dos son necesarias; lo importante es donde se traza la línea divisoria del sistema. Pensar de manera sistémica es una forma de lograr una mejor comprensión de los fenómenos que se deben analizar y entender para desarrollar una adecuada toma de decisiones en el marco de la acción estratégica.

#### V.-Bibliografía

- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México. 1993
- Freedman, M. Liderazgo Estratégico, Ed Mc Graw Hill, ISBN 970-10-4332-4, 2004
- Certo, Samuel. C. Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid España. 1994
- Covey, S., Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paidós, 2001
- Drucker, Peter. Administración y futuro. Ed. sudamericana. Buenos Aires. 1996
- Hendricks, Gay y Kate Ludeman. Los triunfadores del mañana en el mundo de los negocios, Colección Empres XXI, Ed. Urano, 1999
- Mintzberg, Henry . El arte de moldear la estrategia. Folletos Gerenciales, No 5, 1998
- Ortiz, R. Visión y Gestión Empresarial, Ed,Thomson, España, ISBN:84-9732-214-2, 2203
- Rubinstein ,T. Principios de psicología General. Ed Pueblo y educación. 1977
- Zambrano, A. Planificación Estratégica, Ed UCAB, ISBN: 980-244-450-2, 2006