

Dirección y estrategia. Reflexión práctica desde lo humano y lo empresarial

Lina Tatiana Robles García¹
(Universidad de San Buenaventura Cali)

Recibido: 20 de enero de 2016. Revisado: 2 de febrero de 2016. Aceptado: 12 de abril de 2016

Puede citar este artículo así: /To reference this article: Robles, L. T. (2016). Dirección y estrategia. Reflexión práctica desde lo humano y lo empresarial. *Revista Gestión & Desarrollo*, 13, pp. 31-46.

Resumen

Con el presente artículo se pretende hacer una comparación entre dos términos esenciales en la actualidad de la ciencia administrativa: dirección y estrategia. Se efectúa una descripción teórica del concepto dirección y los elementos que lo integra y se identifica la conceptualización de la estrategia desde diferentes perspectivas teóricas y su importancia en el origen de la administración estratégica. Al exponer los resultados del estudio en forma de discusión, se devela cómo la estrategia afecta el funcionamiento eficiente de la dirección y desvía la concepción propia del término enfocada en el ser humano, para conducir la atención solo a los resultados materiales de las estrategias y objetivos de las empresas. Sin embargo, como conclusión de este escrito, se lleva a cabo una reflexión acerca de la importancia de introducir con mayor rigidez el factor humano en la enseñanza de la administración, como temática y énfasis principal del programa de estudio impartido por las instituciones educativas.

Palabras clave: dirección, administración, estrategia, humanismo.

Códigos JEL: M1, M12, M2, M54.

Direction and strategy. Practical reflection from the human and business

Abstract

With the present article, the intention is to do a comparison between two essential terms at present of the administrative science: direction and strategy. There is carried out a theoretical

1. Especialista en Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura Cali. Contadora Pública de la Universidad del Valle. e-mail: tatianaroblesgarcia@gmail.com

description of the concept direction and the elements that it integrate it and the conceptualization of the strategy is identified from different theoretical perspectives and its importance in the origin of the strategic administration. To present the results of the study in the shape of discussion, it is revealed how the strategy affects the efficient functioning of the direction and turns away the proper conception of the term focused in the human being, to lead the attention only to the material results of the strategies and targets of the companies. Nevertheless, like conclusion of this writing, a reflection is carried out about the importance of introducing with major rigidity the human factor in the education of the administration, like subject - matter and main emphasis of the program of study given by the educational institutions.

Keywords: management, administration, strategy, humanism.

JEL classification: M1, M12, M2, M54

Direção e estratégia. Reflexão prática desde o humano e o empresarial

Resumo

Com o presente artigo pretende-se fazer uma comparação entre dois termos essenciais na atualidade da ciência administrativa: direção e estratégia. Efectua-se uma descrição teórica do conceito direção e os elementos que o integram e identifica-se a conceitualização da estratégia desde diferentes perspectivas teóricas e sua importância na origem da administração estratégica. Ao expor os resultados do estudo em forma de discussão, se revela como a estratégia afecta o funcionamento eficiente da direção e desvia a concepção própria do termo focada no ser humano, para conduzir a atenção só aos resultados materiais das estratégias e objetivos das empresas. No entanto, como conclusão deste escrito, leva-se a cabo uma reflexão a respeito da importância de introduzir com maior rigidez o fator humano no ensino da administração, como temática e ênfase principal do programa de estudo dado pelas instituições educativas.

Palavras-chave: direção, administração, estratégia, humanismo.

Classificação JEL: M1, M12, M2, M54.

Introducción

Esta reflexión tiene como propósito evidenciar una problemática identificada durante el desarrollo de las temáticas del programa de estudios de la Especialización en Administración de Negocios. En consecuencia, este artículo es el resultado del trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título del posgrado en mención.

De esta manera, se pretende visualizar cómo la dirección de las empresas ha ido descendiendo a un segundo plano por la influencia de la estrategia. Para demostrar esta afirmación, se desarrolla en primer lugar una conceptualización de la dirección y la estrategia a partir de sus inicios, así como de los avances de la administración y sus diferentes teorías y pensamientos que sirvieron de ci-

miento a las diversas escuelas. Lo anterior, con el objetivo de determinar los elementos necesarios para precisar una discusión que permita establecer puntos comunes entre los dos conceptos y cómo se complementan entre sí. Para lo anterior, se utiliza la metodología de análisis y la revisión bibliográfica que permiten establecer aportes y posturas críticas.

Del mismo modo, el planteamiento anterior surge a partir de un análisis retrospectivo de los cambios producidos en los últimos años, los cuales han conllevado un mayor desarrollo en el perfeccionamiento de la actividad empresarial. Estos cambios inducen a las teorías administrativas ajustarse a las necesidades de la información y los resultados que se esperan según los requerimientos de sus usuarios.

Igualmente, se tratará de establecer una reflexión que llame la atención acerca de la forma como es considerado el recurso humano dentro de las organizaciones, desde su concepción inicial hasta la perspectiva humanista actual, discrepando así con lo que sugiere el pensamiento capitalista.

Descripción y alcance

Una de las principales funciones en los procesos administrativos es la dirección. No obstante, la importancia de este proceso ha sido relegada a un segundo plano por la entrada en auge del concepto de estrategia. De acuerdo con Gómez (2015), "[...] en los últimos años cambió la manera como enseñamos los negocios. Pasamos de enseñar la dirección a enseñar la estrategia como un conjunto de técnicas analíticas enfocadas a la competencia" (Gómez, 2015a).

En la actualidad, la instrucción en las universidades y escuelas de negocios se dirige a enseñar la estrategia como el principal ele-

mento para lograr los resultados deseados. Como consecuencia, se han creado infinidad de programas que orientan la estrategia entrelazada con la dirección bajo el nombre de "administración estratégica" y se deja de lado el valor de la dirección general y todo lo que implica como tal en la organización.

Sin embargo, lo preocupante radica en que los negocios y el rumbo de las organizaciones pasaron a convertirse en un asunto técnico, especializado y mecánico que arroja cifras e indicadores que posibilitan a los directores y gerentes analizar los datos, pero desconociendo con ello aspectos humanos y emocionales que pueden afectar la organización y en ocasiones estancar el cumplimiento de los objetivos (Gómez, 2015b).

Los efectos de la anterior reflexión hacen que se observe a las organizaciones desde el aspecto financiero y se desvirtúe la importancia que reviste el hecho de que la mayoría de ellas están conformadas por personas y el éxito esperado depende de ellas. Un ejemplo de lo anterior lo constituye el incremento del salario básico de acuerdo con un consenso entre el Gobierno, las centrales obreras y los empresarios en Colombia, para que, en últimas, sea el primero el que adecúe este pacto al beneficio de los empresarios y desconozca las realidades a las que se enfrenta el empleado.

Al concluir el artículo y luego de analizar la información obtenida, se pretende hacer una reflexión sobre las nuevas realidades administrativas que han hecho cambiar el enfoque retórico y creado nuevos paradigmas que contrastan la realidad del desarrollo económico con el humanismo.

Metodología

Se llevó a cabo una revisión de la bibliografía y la literatura especializada con el fin de efectuar un análisis documental temático

con los referentes teóricos sobre la dirección y la estrategia, además de su punto de partida, a saber, la administración, para plasmar la descripción conceptual de los términos desde diferentes perspectivas, así como un análisis de los múltiples planteamientos para llegar a conclusiones y dar cumplimiento al propósito del artículo. La metodología empleada es cualitativa, con énfasis en la descripción, explicación e interpretación.

Los métodos utilizados son: indagación documental, análisis crítico y observación participante, los cuales permitieron llegar a conclusiones precisas sobre la investigación. Mediante la indagación personal, se obtuvieron mayores resultados gracias a las conclusiones resaltadas por los autores consultados.

Marco teórico

La dirección general en contexto

En lo pertinente a la dirección, esta es una de las funciones administrativas que posibilitan la armonía en el proceso administrativo. Una de las ciencias que contribuyó al avance de la administración fue la ingeniería, considerada la disciplina madre de la dirección de empresas.

La ingeniería es definida como la materia que se ocupa del estudio y la aplicación de

los conocimientos que de esta y de la experiencia se derivan, para que por medio de diseños y técnicas se resuelvan los diferentes problemas que afectan a la humanidad (Varón y Marín, 2014).

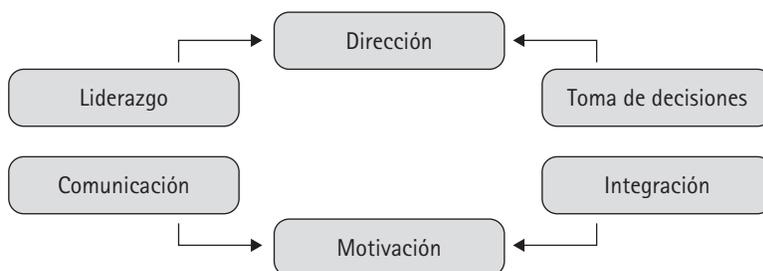
Con respecto a la dirección de empresas, se explica como la coordinación de recursos humanos y no humanos para dirigirlos a la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2012).

Aunque según la literatura, la dirección de empresas como profesión es relativamente reciente, la figura del directivo surge desde los comienzos del proceso administrativo, los cuales, según plantean algunos estudiosos, datan del año 2000 a. C., pero su verdadero desarrollo se da en los inicios de la década de 1860.

Sin embargo, es en el siglo XX cuando la función de la dirección recibe mayor atención gracias a la obra del francés Henry Fayol *Administración general e industrial*, que supone un empuje a la función profesional de la dirección de empresas (Iborra y Dasí, 2014a).

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo (Figura 1) que dan lugar a un proceso integral en la

Figura 1
Proceso de dirección



Fuente: Münch, 2006.

ejecución de la dirección para una efectiva y eficaz administración.

Como etapa del proceso administrativo, la dirección comprende la influencia del administrador en la ejecución de planes para obtener una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación (Cruz y Jiménez, 2013).

La dirección no sólo consiste en diseñar el futuro de la empresa a sus distintos niveles; también procura integrar entre sí las distintas partes de la empresa, para que funcionen en armonía las unas con las otras, aunando esfuerzos y maximizando sinergias, en aras de lograr los objetivos de la empresa, fijados con la estrategia (Iborra y Dasí, 2014b).

Por otra parte, Gómez (2015b) resalta la importancia de comprender que la empresa es una realidad dinámica, cambiante y marcada por la presencia de la incertidumbre y la complejidad.

Sin embargo, debido a la influencia de la administración científica se establece una pretensión universal que demanda que toda la operación de la empresa se traslade a un sentido funcional basado en modelos fundados en operaciones libres de valores, lo que da como resultado un mayor grado de complejidad en las empresas y las obliga a buscar la especialización en diferentes profesionales, quienes, en su mayoría, carecen de una visión global (Llano, 2002).

Lo anterior ha provocado que el lenguaje y el pensamiento del trabajador en las empresas sean complejos, dada la implementación de un gran número de términos y conceptos administrativos, lo cual obstaculiza la continuidad de los procesos y genera confusión entre los directivos y los empleados.

En contraposición a lo anterior, diversos autores plantean que una empresa exitosa opta

por la simplicidad. En este sentido, Trout (1998) pone de manifiesto la importancia –casi olvidada– de una mente clara para el ámbito de la empresa, cuya carencia constituye uno de los problemas más espinosos, particularmente en los países que buscan insertarse en el mundo de la economía global (Llano, 2002).

De acuerdo con lo resaltado por Llano, cuando una empresa cuenta con empleados con sentido de pertenencia y deseos de trabajo asociativo, la organización y las soluciones de negocio se simplifican y los problemas se resuelven de forma acertada y veloz. La capacidad de dirigir debe ser sencilla. No se trata de dirigir más, sino de dirigir mejor.

Para la discusión de este artículo, se abordan los aspectos personales y las capacidades del "ser directivo" para llevar la organización a los resultados deseados con base en los elementos que forman parte de ella y de la mano con la esencia de las organizaciones: las personas, logrando con ello una visión más humana de la dirección.

Una buena administración debe tener un excelente líder. Un buen directivo debe tener la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener los más altos estándares de calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la organización de la empresa.

No obstante, el directivo debe tener en cuenta que la empresa –su campo de acción– es una organización compuesta por seres humanos y es en ese foco que se centra la formación que este recibe. No solo se deben priorizar los fines económicos de la empresa, sino también estar consciente de que es por medio de las personas que se ejecutan los procesos para el logro de resultados, razón por la cual el directivo debe estar formado,

en un sentido integral, de cualidades y capacidades técnicas y éticas.

Al directivo se lo compara con un director de orquesta (Ruelas-Gossi y Sull, 2006), que integra los diferentes instrumentos y logra de todo el conjunto una espléndida ejecución. Sin embargo, lo importante no es lo que sucede durante la presentación sino durante el ensayo. Más importante que la implementación, es el proceso que lleva a cabo el directivo antes de poner en marcha las decisiones: fijar el rumbo de la organización, analizar con detenimiento las diversas situaciones, despertar en sus dirigidos la ilusión por el trabajo, motivarlos para que se decidan a dar lo mejor de sí en el desempeño de sus tareas y responsabilidades profesionales y ayudarles a descubrir sus propios talentos; vale decir, esa gracia natural que nos permite disfrutar de lo que hacemos (Serrano, 2010).

Dirigir es lograr una integración óptima de la empresa con su entorno socioeconómico y hacerlo en un contexto cada vez más complejo, dinámico e incierto, lo cual representa un verdadero reto para los directivos. El directivo antes de poner en marcha sus decisiones, debe fijar el rumbo de la organización y analizar con detenimiento las diversas situaciones.

Llano (2002) en sus consideraciones, resume de la siguiente manera. El directivo debe tener en cuenta cuatro puntos claves que a la vez que se alinean con los fines de la empresa van relacionados con los elementos de la responsabilidad del directivo:

- Crear valor económico.
- Desarrollar a las personas.
- Servir a la comunidad en la que actúa.
- Garantizar la continuidad a largo plazo.

En contraste, sugiere que para la administración de este tiempo es relevante el conoci-

miento ante los materiales, las personas y los capitales. No es menester para un directivo poseer todos los conocimientos y acumular saberes. El director de una empresa no necesita, para ser un buen directivo, conocer lo que saben los especialistas a su cargo, sino interrelacionar los elementos que concurren en la organización. Para tal efecto, debe poseer la aptitud de armonizar o ensamblar; vale decir, lo que se conoce como interdisciplinariedad. Esta aptitud requiere poder relacionar la vertiente humana y la vertiente tecnocrática (Llano, 2002).

En tal sentido, Menguzzato (1991) como se citó en Iborra y Dasí (2014), afirma: "La dirección de la empresa tiene como función general integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí y la empresa con su entorno" (p. 78).

Al tener la función de administrar y dirigir la organización, el directivo debe ser un buen líder. Un buen liderazgo influye y motiva a las personas bajo su responsabilidad para que ejerzan sus actividades en el logro de un fin común (Zayas y Cabrera, 2006).

El modelo europeo de gestión de la excelencia (EFQM), establece que el criterio "liderazgo" describe cómo se desarrolla y facilita la obtención de la misión, la visión y de qué modo se desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito en el largo plazo de la organización.

En relación con la función de dirigir, dos autores en particular han influido en la teoría administrativa desde perspectivas contrapuestas y han logrado a cambiar la manera de administrar de los directivos con importantes repercusiones en la actualidad. La primera perspectiva es la de Kenneth Andrews (Andrews, 1977), que ubica la empresa como una realidad moral que cumple funciones no solo económicas sino también sociales y en

consecuencia, el directivo tiene deberes y responsabilidades frente a la sociedad.

La segunda visión es aportada por Michael Porter (Porter, 2011), quien considera la empresa una realidad económica cuya función es la creación de valor para el accionista. En consecuencia, el objeto principal de la dirección general es enfrentar con éxito la competencia (Gómez, 2015a).

Gómez concreta el problema que deriva de las anteriores observaciones: las escuelas de negocios y las universidades de hoy en día se enfocan más en la administración. De acuerdo con las ideas de Porter, suprimen la palabra "dirección" y la cambian por el concepto de "estrategia." Se desconoce así el papel del director en función del entorno social en el que desempeña sus labores, con consecuencias de gran magnitud si se toman decisiones sobre esta base. Al pensar la organización como un medio para generar utilidades y valor solo para el accionista o propietario, se desconocería la influencia sobre la sociedad, de lo cual derivarían daños irreversibles al no tenerse en cuenta las necesidades de las personas que logran la continuidad de la organización.

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, se debe entender que del concepto dirección surge, como complemento, la estrategia. Para cumplir con los objetivos propuestos y poner en marcha sus acciones de forma que se asegure un periodo de éxito, el director debe implementar distintas formas y métodos y es en ese momento cuando interviene la estrategia para generar una ventaja competitiva que distinga la organización y le asegure su permanencia en el mercado global.

Concepto de estrategia

En un entorno cada vez más competitivo, las organizaciones buscan aumentar su presen-

cia en el mercado mediante la formulación de estrategias que le permitan lograr altos niveles de calidad, oportunidad y efectividad, así como optimizar al máximo sus recursos para el logro de sus objetivos (Monsalve, 2008). La estrategia tiene su origen en el "arte de guerra", que implica saber más que el enemigo, y luego como "arte de la paz y el equilibrio social", orientado a la dirección de un asunto, para concluir finalmente como concepto base de disciplina científica. El concepto de estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega *strategos*, cuyo significado es "jefe de un ejército", lo que equivale a "comandante" en la jerarquía militar (Cleary, 2003), y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas que debidamente entrenadas logran objetivos específicos (Saavedra, 2005).

La estrategia está vinculada al ámbito matemático mediante la teoría de juegos, aplicable a la solución de problemas y a situaciones de conflicto o competencia (Palacios, 2010).

La estrategia se define también como la combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización (Thompson y Strickland, 2012).

Por su parte, los primeros desarrollos sobre el concepto de estrategia suelen atribuirse a las obras pioneras de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1969). De acuerdo con las distintas definiciones de estrategia, se puede observar en el Cuadro 1 la evolución del concepto a lo largo del tiempo. En relación con la gestión empresarial, la palabra estrategia tuvo un importante protagonismo a partir de 1980. Como señala Grant (2004), la estrategia puede representarse como el eslabón que une la empresa con su entorno. La estrategia permite ajustar la empresa, su misión y ob-

jetivos y sus recursos y capacidades con las oportunidades y amenazas que provienen del entorno general y competitivo.

Andrews (1977), plantea en primer lugar, que la estrategia es un referente significativo para la toma de decisiones de la empresa en el marco de unos objetivos, propósitos y metas inscritos dentro de los parámetros asociados con los inversionistas, los consu-

midores, los empleados y la comunidad en general.

Las estrategias deben ser cambiantes porque el mundo es cambiante (Osorio, Gálvez y Murillo, 2010). La nueva ventaja competitiva es la capacidad de los directivos de generar una organización basada en la conversación estratégica, las interacciones y el diálogo (Gómez, 2015a). Es bajo esas circunstancias

Cuadro 1
Evolución del concepto de estrategia

Autor	Definición	Claves
Chandler (1962)	Estrategia como la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos fines.	Gerencial
Andrews (1971)	Estrategia como el ajuste entre lo que la compañía puede hacer (sus fuerzas y debilidades) con lo que debería hacer (oportunidades y amenazas del entorno).	Ajuste estratégico DAFO.
Ansoff (1976)	La estrategia queda definida o concretada a través de sus componentes: 1. el ámbito de producto mercado; 2. el vector de crecimiento; 3. las ventajas competitivas, y 4. la sinergia.	Componentes de la estrategia
Porter (1982)	La estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva, con el fin de crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa	Posición y análisis competitivo.
Grant (1996)	La función de la estrategia es determinar cómo la empresa desplegará sus recursos en su entorno para satisfacer sus objetivos y cómo se organizará para implantar la estrategia. Esta dota de coherencia y da sentido a los elementos.	Ajuste estratégico. Ventaja competitiva
Porter (1996)	La estrategia competitiva se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para servir una mezcla única de valor.	Capacidades distintivas. Sinergia
Quinn (1981)	La estrategia es un plan o patrón que integra los principios, los objetivos políticos y las secuencias de acciones en un todo cohesivo. Una estrategia correctamente formulada, ayuda a ordenar y a asignar los recursos de una organización en una postura original y viable basada en sus competencias relativas internas y en sus deficiencias, los cambios anticipados en el entorno y los movimientos contingentes de oponentes inteligentes.	Comportamiento incremental.

Fuente: Borra, Dasi, Dolz y Ferrer (2007).

que se logra recopilar información, analizarla y procesarla para, finalmente, tomar decisiones. En consecuencia, el diálogo se convierte en el factor más importante que subyace la productividad y el crecimiento del trabajador del conocimiento.

De otro lado, resulta importante tener en cuenta que los conceptos de estrategia fueron formados a partir de la concepción de diferentes escuelas (Cuadro 2). Comprender los aspectos teóricos y las bases disciplinares de estas escuelas, permite una concepción más amplia y diferenciar los distintos modelos desarrollados (Román, 2009).

Componentes de la estrategia

Entre los componentes de la estrategia (Figura 2) se encuentran:

El ámbito de actividad. Hace referencia a las metas y objetivos de la organización y res-

ponde preguntas del tipo: ¿hacia dónde va a centrar la competencia? ¿En qué negocios invertirá sus esfuerzos?

Capacidades distintivas. Surgen de los recursos y competencias de la empresa.

Ventajas competitivas. Son las características que posee la empresa (o que puede tener), que la sitúan en una posición ventajosa frente a los competidores.

Sinergia. Es la integración de los tres componentes anteriores para complementarse entre sí. (Iborra y Dasí, 2014).

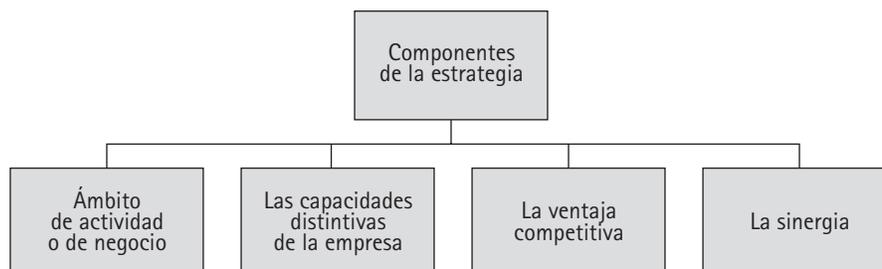
Con base en lo anterior, la estrategia se definiría como el conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas, que determina el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica y son fundamentales para satisfacer a los clientes, los accionistas y empleados y obtener ventajas competitivas.

Cuadro 2
Escuelas y su conceptualización de la estrategia

Escuela	Base disciplinar	Concepto de estrategia
Escuela de diseño	La arquitectura como metáfora	La creación de estrategia como un proceso de concepción
Escuela de planeamiento	Planeamiento urbano; teoría de sistemas	La creación de estrategia como un proceso formal
Escuela de posicionamiento	Organización industrial (economía) y estrategia militar	La creación de estrategia como un proceso analítico
Escuela empresarial	Economía	La creación de estrategia como un proceso visionario
Escuela cognitiva	Psicología	La creación de estrategia como un proceso emergente
Escuela de poder	Ciencias políticas	La creación de estrategia como un proceso de negociación
Escuela cultural	Antropología	La creación de estrategia como un proceso colectivo
Escuela ambiental	Biología	La creación de estrategia como un proceso reactivo
Escuela de configuración	Contexto	La creación de estrategia como un proceso de transformación

Fuente: Román, 2009.

Figura 2
Elementos que componen la estrategia



Fuente: elaboración propia.

Gracias a una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés o referentes que intervienen en la organización y a una misión y visión apoyadas por políticas, planes, objetivos, estructuras y tácticas definidas, se obtienen los resultados deseados.

Administración estratégica

Como resultado de la interacción entre la dirección y la estrategia, surge la administración estratégica como respuesta al desarrollo de las teorías administrativas y los requerimientos de las empresas según el entorno en el que se desenvuelven.

La administración estratégica es definida por David (2012), como “[...] el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 5). Según esta definición, para lograr el éxito la dirección estratégica debe centrarse en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información.

La administración estratégica surge en la década de 1980 y según Henry Mintzberg se enfoca en dos aspectos: el normativo, que recomienda la elaboración por los expertos

de un método para diseñar una estrategia que será llevada a la práctica por los trabajadores. Y el enfoque descriptivo, referido a la manera como se crean o forman las estrategias. Esta visión supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada, sino que estas surgen de sus actividades (Mintzberg y Waters, 1985).

Los pioneros en esta disciplina fueron, en primer lugar, Peter Drucker, quien manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos estar? En síntesis, definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y los caminos para poder llegar (cómo). En segundo lugar, está Igor Ansoff, quien desarrolló una serie de estrategias para conquistar nuevos mercados (matriz de Ansoff). Otro autor importante es Michael Porter, quien desarrolló estrategias competitivas (estrategias genéricas de Porter), una serie de matrices de análisis industrial, el análisis de las cinco fuerzas y la cadena de valor, entre otras.

El concepto de estrategia se aplica en la administración estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capaci-

dades a un entorno permanentemente variable en que se desempeña dicha organización (Andrews, 1977). Por tanto, la administración estratégica surge del concepto de estrategia. Abarca los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Según lo expuesto por Dess y Lumpkin (2001), la administración estratégica envuelve dos elementos principales. El primero plantea que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones. El primer proceso analiza las metas estratégicas y lo referente a los entornos internos y externos de la organización. En la segunda fase los líderes deben tomar decisiones estratégicas y en la tercera están las acciones que deben emprenderse para lograr que el proceso cumpla con su fin.

El segundo elemento apunta a que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras (Dess y Lumpkin, 2011).

Atributos claves de la administración estratégica

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos:

- Orientar la organización hacia las metas y los objetivos generales.
- Incluir múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
- Contener perspectivas de corto y largo plazo.
- Reconocer los ajustes entre eficiencia y efectividad.

Un área que se ha reincorporado con renovados impulsos a la hora de tener en cuenta los valores fundacionales sobre los que se erigirá

la estrategia de una empresa, es la relacionada con los conceptos de moral, comportamiento ético y filosofía. Así, las normas éticas deben resaltarse en todo lo vinculado con la toma de decisiones del equipo dirigente, y en particular en determinadas áreas funcionales, como la financiera (Saavedra, 2005, citando a Robertson y Crittenden, 2003).

Al corriente de lo anterior, más que herramientas gerenciales se requiere pensamiento estratégico, pero no en una o dos personas de la organización. De acuerdo con Patiño (2009), se necesita una cultura organizacional que incluya tal pensamiento estratégico en relación con el conjunto de principios, valores, interpretaciones, verdades, normas y costumbres, así como comportamientos desarrollados, compartidos y validados por la organización como producto de las soluciones de los problemas que atañen a su supervivencia y que se entienden como forma de pensar, sentir y actuar de ese grupo humano y organizacional (Patiño y Arbeláez, 2009).

Discusión de los resultados del estudio

La influencia del concepto de estrategia en la teoría administrativa se ha incrementado grandemente gracias al auge del capitalismo de las últimas décadas y a la globalización. La presencia de continuos cambios en los mercados, la intensidad competitiva, los desafíos tecnológicos y el crecimiento o la contracción de la economía, están forzando las organizaciones a adoptar un enfoque estratégico que les permita responder de manera rápida y efectiva a las condiciones del entorno (Ynzunza e Izar, 2013).

Esta problemática toma diferentes caminos de acuerdo con la perspectiva desde la cual se examina: bien desde las reflexiones de Andrews o bien a partir de las consideraciones

teóricas de Porter, como se expuso anteriormente.

El conflicto entre estas dos visiones consiste en que se dejan de lado las reflexiones de Andrews y se imponen las de Porter en las escuelas de administración, al punto de que ya no se habla de dirección sino de estrategia, lo que conduce a una visión centrada en esta última y no en el arte mismo de dirigir.

Las lógicas de funcionamiento de las empresas destinan esfuerzos importantes a sus operaciones financieras, de producción y de mercadeo. En esta vía, el área de gestión humana parece no tener un espacio significativo en cuanto al desarrollo administrativo de las organizaciones; más bien, en muchos casos esta importante función se subcontrata con empresas especializadas en este campo (Muñoz, 2009).

Los modelos orientados hacia la administración estratégica y, en general, las modas resultantes de los esfuerzos en gestión humana, han traído consigo reflexiones de momento frente a la importancia del hombre en la organización. Sin embargo, estas reflexiones son relegadas a un segundo plano, ante decisiones financieras que imponen "la verdadera razón de ser" de la administración (Muñoz, 2009).

Gómez (2015) critica la implementación de matrices para dirigir las empresas de hoy. Por ser estas una realidad dinámica, cambiante y en constante evolución, no pueden ser dirigidas desde una matriz ni tampoco mediante la rigidez de la administración estratégica.

El centro de la discusión es plantear como solución primordial orientar las herramientas estratégicas en el rumbo de los negocios usando el mismo marco conceptual de las cinco fuerzas de Porter para cada situación. Hoy en día, la única estrategia utilizada es la imitación que, en últimas, no es una ver-

dadera estrategia. Esta consiste en pintar nuevas historias y no solo en repintarlas. La estrategia ni siquiera es jugar el juego inteligentemente; es crear uno nuevo (Ruelas-Gossi y Sull, 2006).

Pero también es importante resaltar el trasfondo de este cambio de perspectiva que conduce a analizar la forma como las teorías administrativas están siendo aplicadas en las organizaciones; es decir, en el sentido de propiciar la aplicación de conceptos materialistas que dejan atrás las consideraciones humanistas.

Patiño y Arbeláez (2009) reflexionan sobre la estrategia:

El error radica en que las estrategias se han enfocado en las exigencias de resultados financieros sin considerar que estos son consecuencia de la gestión humana de procesos, pilar de toda organización para alcanzar posiciones sostenibles y duraderas en el mercado (p. 89).

Al corriente de la anterior afirmación, se precisa enfocar la reflexión en torno a la siguiente pregunta: ¿cuál será el lugar del ser humano en los campos del estudio y la práctica administrativos? Bédard (2003), sugiere en su tesis una ambivalencia en las consideraciones acerca del individuo en una organización. Aunque las inversiones de las grandes multinacionales sean en automatización y tecnología, el mayor porcentaje de gastos está representado en los salarios de los empleados, razón por la cual no se extingue del todo la necesidad de la intervención humana.

Es cierto que el auge del discurso moderno sobre el trabajo promueve la participación, la excelencia, la eficacia y la productividad. Sin embargo, a pesar de que la economía del conocimiento toma cada día más importancia y está en el camino de suplantar la economía

industrial clásica, se constata que en su pensamiento y en sus prácticas administrativas la persona es apenas más importante que los bienes materiales y es considerada, prácticamente, un mal necesario (Bédard, 2003).

En consonancia con lo anterior, la globalización, el capitalismo salvaje y el neoliberalismo económico han dado mayor importancia a los bienes materiales, a la creación de valor y al aumento de las utilidades que a la persona como tal. Cada año se observa cómo las multinacionales deciden retirar sus empresas de determinados países, generando así una "masacre laboral" de gran magnitud al despedir a la mayoría de sus operarios, sin importar el daño que cusan a millones de familias que dependen de ellos para subsistir.

De una manera explícita, Bédard (2003) hace una crítica a las nuevas prácticas administrativas que implementan esquemas establecidos y reglas apoyadas en el dogmatismo, el conformismo, la reproducción y el hábito, y describen procedimientos (reglas, recetas, programas, sistemas expertos, etc.) para obtener los resultados esperados que excluyen al ser humano, considerado como la principal fuente contingencia. Igualmente, la inserción de la ética en las prácticas administrativas ha sido difícil, como si fuera un cuerpo extraño, lo cual ha llevado a Bédard (2003) a afirmar que a las grandes organizaciones y a sus objetivos financieros no les interesan los fundamentos éticos de los medios que emplean para conseguir el éxito.

Las bases del pensamiento administrativo actual están atravesadas por corrientes ideológicas y concepciones filosóficas heterogéneas, como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo. Sus conceptos y marcos teóricos están influenciados por los paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace doscientos años. Estas raíces,

postulados y premisas no explícitos, son los cimientos que constituyen la base o la matriz de los conocimientos actuales, considerados como absolutos y raramente discutidos o cuestionados (Bédard, 2003).

Se evidencia, entonces, que no es de ahora la concepción materialista desarrollada por las organizaciones. Sin embargo, debido a los cambios actuales y a un capitalismo y consumo excesivos, la concepción materialista se ha convertido en un inconveniente de gran magnitud, toda vez que desplaza la importancia de las personas a lugares secundarios y se esquematiza el arte de dirigir sin tener en cuenta las variables humanas ni los aspectos éticos y morales.

Al incorporar al humanismo en la organización y pasar el ser humano a ocupar el centro, se le debe brindar las condiciones necesarias para el cumplimiento de su deber en forma eficaz. El humanismo implica, precisamente, no solo pensar y construir la organización con base en el hombre y su saber, sino también proporcionarle lo mejor a fin de impregnar la organización de una atmósfera realmente humana "La organización es una opción social a la altura de la conciencia moral de la humanidad" (Aktouf, 2009, p. 700).

Se necesitan líderes transformadores, sobre todo si se tiene en cuenta que la sociedad demanda de sus dirigentes (empresariales, políticos, gremiales) un liderazgo que transforme y cambie el rumbo hacia un mundo mejor.

Cuando el administrador se centra en dirigir en lugar de solo utilizar las estrategias globales, hace posible la construcción no solo de una empresa más humana centrada en su equipo de colaboradores, sino de una mejor sociedad. Ello demanda que la teoría y la práctica administrativa comiencen a ser pensadas también con base en los elementos

culturales, históricos y particulares de cada empresa, los cuales enmarcan su identidad corporativa (Muñoz, 2009).

Aktouf (2009) reflexiona respecto del papel que desempeña el factor humano en la empresa y subraya que la administración se tornó en una feria de estadísticas, estandarización y posesión de técnicas supuestamente "científicas", sin tener en cuenta una mirada hacia los elementos humanos que pueden afectar la continuidad de la empresa.

Una perspectiva que permite concluir esta discusión hace referencia a la reflexión de Aktouf (2009) en el sentido de que la administración, los administradores y los docentes de administración deben vislumbrar las consecuencias de sus actividades. Aumentar las utilidades a costa del bienestar de los empleados y del medioambiente no asegura su supervivencia. Por el contrario, emplear mayores esfuerzos en el cuidado del medioambiente, en mejorar el bienestar de los empleados y de los socios (léase: países menos desarrollados), asegura poco derroche y más productividad. Se requiere, entonces, un retorno al sentido humano y a la utilización de las herramientas técnicas con sabiduría y generosidad (Aktouf, 2009b).

Conclusiones

Debido a los cambios económicos y sociales de la época actual, la perspectiva de las organizaciones en cuanto a la forma como aplican su administración, ha cambiado hacia fines netamente económicos y financieros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la adopción en algunas organizaciones del enfoque de la administración estratégica difundida aceptada en el mundo empresarial y en las escuelas y facultades de negocios, ha permitido un análisis detallado e integral de los aspectos que influyen y afectan la organización, entre ellos la importancia que el

directivo debe darles a los empleados y colaboradores para lograr un engranaje exitoso entre todas las áreas de la empresa, lo que daría como resultado alcanzar el objetivo de manera conjunta.

No obstante, las conclusiones derivadas de las anteriores afirmaciones llevan a plantear la importancia de trazar una estrategia definida en las organizaciones y utilizar componentes estratégicos como herramientas técnicas de una administración eficaz.

Por ello, se hace necesario considerar los aspectos esenciales que rigen la relación entre la aplicación de la estrategia y el estilo de dirección, con el fin de prevenir posibles riesgos y eliminar las diferencias entre las estrategias corporativas y los valores personales. Ello en atención al hecho de que en la mayoría de las empresas se generan tres aspectos que se convierten en grandes obstáculos: la divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto entre los valores del personal administrativo y las estrategias de carácter económico, y la diferencia entre la motivación de los administradores y la de la fuerza de trabajo respecto de los componentes organizacionales de la estrategia.

En este punto, surge la importancia del estudio y la introducción del aspecto humano en la enseñanza de la administración, ámbito en el cual la dirección y la estrategia desempeñan el mismo papel y se sitúan en el mismo nivel de relevancia. Ello contribuye a la formación de un directivo con la capacidad de dirigir el enfoque de la organización hacia una visión más humana y menos financiera al servicio del bien común y de la sociedad.

En los autores consultados es frecuente encontrar llamados para que la enseñanza ofrecida, más que formular estrategias (y, en ocasiones, indicadores y cifras imprecisas),

debe incentivar el aprendizaje de la administración con base en el respeto por la dignidad humana y la naturaleza.

En virtud de la importancia que las organizaciones han cobrado en el mundo, la conducción de la sociedad está íntimamente ligada a ellas. Del tipo de administración que se decida aplicar depende en gran medida el impacto que pueda originar en su evolución y desarrollo.

El ser humano adquiere en este contexto un sentido de gran envergadura como actor y como sujeto de la administración y del estilo de dirección que aplique. Por ende, se requiere formar un directivo con capacidad integral y en constante perfeccionamiento.

Por último, se debe llamar la atención de manera enfática sobre la necesidad de modificar la visión empresarial y la enseñanza de la administración y orientarla hacia un enfoque más humano. La esencia de las organizaciones son las personas y de ellas depende su continuidad.

Bibliografía

- AKTOUF, O. (2009). *La administración: entre la tradición y la renovación* Cali: Artes Gráficas Univalle.
- ANDREWS, K. (1977). En: dialnet.unirioja.es [en línea]. *Economía Industrial*, 88-83.
- BÉDARD, R. (2003). En: Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas [en línea]. *Ad- Minister* (3), 68-88.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw- Hill.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* México: McGraw-Hill.
- CLEARY TH., S. T. (2003). *El arte de la guerra*. Madrid: Área.
- CRUZ, J., & JIMÉNEZ, V. (2013). *Gestiópolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/
- DAVID, F. (2012). *Conceptos de la administración estratégica*. México: Addison- Wesley.
- DESS, G. & LUMPKIM, G. (2011). *Administración estratégica*. New York: McGraw-Hill.
- DUNCAN, W. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- GÓMEZ, G. (2013). "Ausencia de sistemas de dirección". En: *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/ausencia-sistemas-direccion/180781>
- GÓMEZ, J. (2015a). "La verdadera ventaja competitiva" En: *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-otras-formas-exitosas-para-competir-tener-exito-mundo-empresarial/213663>
- GÓMEZ, J. (2015b). "Más dirección y menos estrategia" En: *Revista Dinero*. Tomado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-importancia-buena-direccion-negocios/211590>
- HUERTAS, C. (1996). La estrategia. *Administración de negocios* (3).
- IBORRA, J. & DASÍ C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresa: conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Thompson.
- LLANO, C. (2002). "Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI" En: *Empresa y humanismo*, V (2), pp. 321-344.
- MENGUZZATO, M. & RENAU, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

- MONSALVE, L. (2008). "Lo humano e inhumano de la medición de personas en las organizaciones" Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2991246>
- MÜNCH, L. & GARCÍA, J. (2006). *Fundamentos de la administración: casos y práctica*. México: Trillas.
- MUÑOZ, J. (2009). "A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad? La disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana". En: *Gestión y Región* (8), pp. 7-35.
- NANJARÍ, R. (2014). *El arte de la dirección: La poesía como inspiración para el liderazgo*. Santiago de Chile: RIL, editores.
- OSORIO, F.; GÁLVEZ, A. & MURILLO V. (2010). "La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis". En: *Cuadernos de Administración*, 43, pp. 65-80.
- PALACIOS, L. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PATIÑO, C., & ARBELÁEZ, G. (2009). "Hablemos de estrategia". En: *Gestión & desarrollo*, Vol. 6, No. 2.
- PORTER, M. (2011). "¿Qué es la estrategia?" En: *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- ROJAS, W. (2003). *Modernidad e inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- ROMÁN, O. (2009). "De la naturaleza y evaluación del concepto de estrategia hacia la configuración de un pensamiento estratégico". En: *Gestión & Desarrollo*, 6(2), pp. 59-73.
- RUELAS-GOSSI, A. & SULL, D. (2006). "Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global". En: *Harvard Business Review*, 84(11), 43-52.
- SAAVEDRA, J. (2005). "Administración estratégica: evolución y tendencias". En: *Economía y Administración*, 64, pp. 61-75.
- SERRANO, G. (2010). El privilegio de la reflexión sobre la acción. En: *INALDE Business School*.
- THOMPSON, A., & STRICKLAND, A. (2012). *Administración estratégica. Teorías y casos* (Décimo octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- TROUT, J. (1998). *The Power of Simplicity*. México: Mc- Graw- Hill.
- UNID, U. (s.f.). Repositorio de recursos digitales. *El proceso administrativo*. México. Recuperado de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/derecho%20admvo/Bloque01/I.4%20PROCESO%20ADMINISTRATIVO.pdf?603f00>
- VARÓN, A. & MARÍN, B. (2014). *Pertinencia e impacto social del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura, Cali: una perspectiva del marketing*. Tesis de pregrado En: *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 13, pp. 55-94.
- VILLAREAL, F., GOMÉZ, J. & VILLAREAL, M. (2014). "La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México". En: *AD-minister*, (25), pp. 97-120.
- YNZUNZA, C.; IZAR, J. (2013). "Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional" En: *ConCiencia Tecnológica*, 45, pp. 5-11. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4425548>
- ZAYAS, P. & CABRERA, N. (2006). *eumed.net, Enciclopedia virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/indice.htm>