

# Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica

*Integral management from a strategic planning model perspective*

*Gerencia integral da perspectiva de um modelo de planejamento estratégico*

## **OLGA HERMINDA ROMÁN MUÑOZ**

Docente de tiempo completo del programa de Administración de Negocios, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali. Licenciada en Matemáticas y Física. Tecnóloga en Gestión de Instituciones y Programas de Desarrollo Social. Administradora de Empresas. Especialista en Alta Gerencia. Magíster en Educación: Desarrollo Humano.

Correo electrónico: [ohroman@usbcali.edu.co](mailto:ohroman@usbcali.edu.co)

## **GONZALO ARBELÁEZ ORDÓNEZ**

Director del programa de Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Correo electrónico: [gonzalo@usbcali.edu.co](mailto:gonzalo@usbcali.edu.co)

## **CÉSAR AUGUSTO PATIÑO VARGAS**

Docente de tiempo completo del programa de Administración de Negocios, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Correo electrónico: [capvarga@usbcali.edu.co](mailto:capvarga@usbcali.edu.co)

---

Puede citar el presente artículo así: / To reference this article: Román, O. H., Arbeláez, G. y Patiño, C. A. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. *Gestión & Desarrollo*, 9 (1), 51-78.

---

## **Resumen**

Este artículo es producto de los resultados de investigación del proyecto "Ambiente organizacional de las empresas procesadoras de alimentos de Cali", el cual busca implementar estrategias competi-

tivas que sumadas a la experiencia en consultoría empresarial de los autores, permiten en primer lugar, diseñar un modelo de planeación estratégica que brinda una visión holista de la gerencia al involucrar condiciones internas y presiones externas; en segundo lugar, visualizar la empresa como un todo complejo con múltiples interacciones e influencias y, en tercer lugar, pensar estratégicamente para alcanzar las metas propuestas con el compromiso y respaldo del talento humano de la organización. Se trata de un modelo que propone cambiar el esquema mental de pensamiento lineal para dar apertura a una nueva forma de pensar la organización basada en una comunicación bidireccional, que requiere ser analizada, interpretada y puesta en aplicación con el fin de dar claridad a la estrategia competitiva, trabajar con base en una misión, una visión y unos valores compartidos, definir una estructura organizacional adecuada y generar una cultura organizacional orientada al cambio, todo lo cual permite asegurar un éxito sólido y continuo, cimentado en un servicio de excelencia al cliente y en la óptima calidad de los productos a través de una permanente creación de valor.

**Palabras clave:** Gerencia integral, estrategia, pensamiento estratégico, planeación estratégica, escuelas de pensamiento estratégico.

## Abstract

This article is the product of the research results of the project "Organizational climate of food processing companies in Cali," which seeks to implement competitive strategies that added to the experience in business consulting of the authors allow, first, to design a strategic planning model that provides a holistic view of management by involving internal conditions and external pressures; secondly, to visualize the company as a complex whole with multiple interactions and influences and, thirdly, to think strategically to achieve goals with commitment and support of human staff from the organization. It is a model that proposes to change the mindset of linear thinking to give opening to a new way of thinking about the organization based on two-way communication, which needs to be analyzed, interpreted and put into application in order to give clarity to the competitive strategy, to work based on a mission, a vision and shared values, defining an appropriate organizational structure and generating a change-oriented organizational culture, all of which ensures a solid and continuing success, founded on excellent customer service and optimum products quality through a permanent value creation.

**Keywords:** Integral management, strategy, strategic thinking, strategic planning, strategic thinking schools.

## Resume

Esse artigo é um produto dos resultados de pesquisa do projeto "Ambiente organizacional das empresas processadoras de alimentos de Cali", o qual busca implementar estratégias competitivas que somadas às experiências em consultoria empresarial dos autores permitem, em primeiro lugar desenhar um modelo de planejamento estratégico que brinda uma versão holista da gerencia ao envolver condições internas e pressões externas; em segundo lugar, visualizar a empresa como um todo complexo com múltiplas interações e influencias e, em terceiro lugar, pensar estrategicamente para alcançar as metas propostas com o compromisso e respaldo dos recursos humanos da organização. Se trata de um modelo que propõe mudar o esquema mental de pensamento linear para dar abertura a uma nova forma de pensar a organização baseada em uma comunicação bidirecional, que requer ser analisada, interpretada e posta em aplicação com a finalidade de dar claridade á estratégia competitiva, trabalhar com base em uma missão, uma visão e uns valores compartilhados, definir una estrutura organizacional adecuada e gerar una cultura organizacional orientada á mudança, todo o qual permite assegurar um éxito sólido e continuo, fixado em um serviço de excelência ao cliente e na ótima qualidade dos productor através de una permanente criação de valor.

**Palavras chaves:** Gerencia integral, estratégica, pensamiento estratégico, planeamiento estratégico, escolas de pensamiento estratégicos.

Fecha de presentación: agosto de 2011

Fecha de aceptación: octubre de 2011

## Introducción

Para que un proceso estratégico sea eficaz, requiere un dirigente visionario, con características humanas y un perfil administrativo competitivo tales, que le permitan interactuar de manera efectiva con su equipo de trabajo y obtener los mejores resultados, todo ello aunado a una movilización colectiva de la inteligencia y los sentidos y a un estilo de gestión estratégica organizado y eficiente que lo exhorte a replantear permanentemente sus estructuras y prácticas de gestión. Algo que debe reconocer, sin duda, es que la planeación es, ante todo, un proceso humano más que un procedimiento sistemático formal. Por lo tanto, su preocupación se debe

centrar en hacer que el recurso humano a su disposición se concentre en la dirección hacia la cual todos deberían avanzar, antes que obtener la conformidad pasiva frente a un conjunto de normas y reglamentos.

Por ello, una de las premisas fundamentales para el éxito organizacional radica en las cualidades esenciales que debe poseer el dirigente de empresa, quien en primer lugar, debe asumir la planeación estratégica como un proyecto de vida, para luego desarrollar la planeación estratégica como un proyecto organizacional contextualizado y pertinente.

Este artículo condensa los resultados del proyecto de investigación *Ambiente organizacional de las empresas procesadoras de*

*alimentos de Cali para la implementación de estrategias competitivas*, con el fin de incorporar sus conclusiones en la sustentación de un modelo<sup>1</sup> de planeación estratégica que promueva una gerencia integral basada en una visión holística que reúne, en un solo proceso, los más destacados aportes de las diez escuelas de pensamiento estratégico compendiadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), en contraposición con lo que sucede cotidianamente en las organizaciones, las cuales, generalmente, aplican herramientas de manera aislada o desarticulada de algún modelo de planeación para tomar decisiones trascendentales en la vida de la empresa. Ello, al implicar la carencia de una visión global o integrada de la organización, frecuentemente desborda en fracaso o pérdida enorme de recursos.

La gerencia integral propuesta en este modelo, articula y da respuesta a los intereses de los *stakeholders*<sup>2</sup> tal como lo propone Sallenave (2004), constituyendo así una organización con una fuerte y sólida cultura organizacional en la que el trabajo de todos está direccionado hacia el bien común y por lo tanto integra la gestión de procesos, la gestión comercial y la gestión humana, para robustecer la gestión financiera como uno de los elementos que permite la sostenibilidad de la empresa. Según David (2003), una efectiva gestión estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia,

las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito duradero de la empresa. Al decir de Porter (1996), la competitividad es producto de un mejoramiento paralelo de la gestión de las empresas y del entorno para los negocios.

Así, el modelo propuesto aborda la necesidad de un liderazgo estratégico sustentado en la escuela empresarial, en el cual se asume la planeación estratégica como un proyecto de vida guiado por una visión inspiradora que le da sentido y le permite ejercer un liderazgo genuino basado en el ser que se expresa día a día y no el quehacer rutinario, ya que

*[...] convertirse en un líder tiene que ver con la relación existente entre el líder y quienes son dirigidos. Sólo cuando la decisión de servir se toma como fundamento en la formación moral de los líderes, el poder jerárquico se separa al líder de quienes son dirigidos se funda en una fuerte relación de mutua cooperación. Si los líderes satisfacen las necesidades de quienes dirigen, es decir, si consideran que su trabajo o razón fundamental de ser es un genuino servicio, se desvanecerá el potencial de corrupción que generalmente surge en las relaciones de jerarquía* (Greenleaf, 2002, p. 8)

De igual forma, el modelo reconoce en los valores y las costumbres el cimiento de todo proceso colectivo y cooperativo de planeación, de acuerdo con los parámetros de la escuela cultural de pensamiento estratégico

1. El término "modelo" ocultaría tres realidades diferentes según las disciplinas. Desde el punto de vista epistemológico, puede expresar una teoría general, es decir, representar bajo la forma de figura concreta un conjunto de conocimientos abstractos o traducir un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales. El modelo propuesto en este artículo responde al segundo sentido del término. Además, puede ser una construcción o una representación simplificada que pretende ser operativa, es decir, utilizada como una herramienta de observación, de cálculo o de previsión. Asimismo, ser descriptiva, expositiva o explicativa, inductiva o predictiva. Esencialmente, es una herramienta de reflexión, de búsqueda y de acción.
2. *Stakeholders* es un individuo o grupo de individuos que tienen relación e intereses directos o indirectos en una organización y pueden afectarla (o ser afectados por ella) en el logro de sus objetivos, debido a acciones, decisiones, políticas o prácticas de las partes. El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic management: a stakeholder approach*, (Pitman, 1984).

que promueve la generación de un ambiente organizacional adecuado para el desarrollo del ser humano, al permitirle ser valorado y reconocido y con la posibilidad de liberar todo su talento. Valora, en primer lugar, el estudio exhaustivo del macroambiente, mediante el análisis de las variables que determinan la relación entre la organización y el sistema social que constituye su entorno, para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas –según la tesis de la escuela ambiental–; y en segundo lugar, el análisis del sector de la actividad económica de la organización, que abarca un estudio minucioso de factores tales como los competidores potenciales, los competidores existentes, los productos sustitutos, los consumidores y los proveedores de recursos y de insumos, con base en lo propuesto por la escuela de posicionamiento para lograr un sitio privilegiado en el mercado.

Igualmente, el modelo integra el análisis situacional interno mediante la elaboración e interpretación de la matriz DOFA, planteada por la escuela de diseño, que propone establecer una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, como punto de partida para la formulación de objetivos estratégicos y de estrategias propiamente dichas y considera las expectativas, la evaluación y la representatividad de los *stakeholders* como unidades esenciales para lograr su compromiso mediante una respuesta oportuna a sus necesidades, producto de una gestión eficaz de la empresa. A la vez, sugiere un proceso permanente de negociación dado que la política nunca ha estado ausente de las organizaciones y por lo tanto se aplica a la estrategia.

Por las razones anteriores, un adecuado proceso de comunicación organizacional es de gran importancia y por lo mismo se deben tener en cuenta los aportes de la escuela

cognitiva, que advierte que la única limitación del estrategia es su propia mente y por lo tanto debe ser capaz de romper paradigmas para comprender, comunicar, negociar y liberar todo el potencial del recurso humano de la organización, mediante la aplicación de la psicología cognitiva y la psicología organizacional, que proponen el análisis y la comprensión de todos los tipos psicológicos que interactúan en ella.

Pero no basta con comunicar y negociar; también es necesario “bajar en cascada” las posturas estratégicas corporativas, mediante guías o instrucciones de planificación que permitan el desglose de los objetivos de desempeño de largo plazo y de las directrices estratégicas generales y a su vez responder a los desafíos de planificación a nivel corporativo, de negocio, funcional y operativo, en virtud de la definición de objetivos y estrategias en todos los niveles, tal como lo propone la escuela de planificación.

En este desglose de planes, objetivos y estrategias, es crucial tener en cuenta, además de la comunicación, la negociación de la estrategia corporativa y el plan estratégico, ya que las organizaciones son ambientes de aprendizaje que deben capitalizar el conocimiento. En ellas, es factible encontrar estrategias en potencia que con su experiencia pueden hacer crecer y prosperar a la organización, tesis que sustenta la escuela de aprendizaje.

Finalmente, se incorpora el análisis de la escuela de configuración a partir de la comprensión y el reconocimiento de que cada escuela tiene su propósito y hace un aporte significativo al pensamiento estratégico, buscando así comprender el todo al desagregar cada una de las partes e integrarlas nuevamente para no perder de vista el todo (la organización, sus subsistemas, el sistema en sí y el suprasistema en los que está inmersa).

Por ello, la configuración o transformación pretende integrar los aportes esenciales de cada escuela de pensamiento juntando sus elementos esenciales (el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, la cultura, la estructura y el contexto), en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable, sin olvidar que la creación de estrategia es un proceso de transformación que debe estar acorde con los nuevos escenarios y los cambios vertiginosos del medio empresarial, en un entorno inestable y lleno de incertidumbre.

## Metodología

La investigación surge de la necesidad de encontrar respuestas a una preocupación universal de los gerentes y administradores de empresa, a saber, cómo desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente constante de cambio en el que operan. Por ello, uno de los desafíos giraba en torno a resolver las siguientes preguntas: ¿cómo desarrollar estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes? ¿Cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias del entorno y responda de manera proactiva en vez de reactiva? ¿Cómo movilizar óptimamente el talento humano para lograr la misión de la organización y a la vez mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo? ¿Cómo establecer un clima de trabajo en el cual las personas, debidamente informadas, puedan tomar decisiones complejas, independientemente de su posición en la organización? Y finalmente, ¿cómo lograr que la gente tenga cada vez un mayor sentido de libertad y autonomía y al tiempo querer pertenecer a la empresa?

Hallar respuestas a estos interrogantes fue la razón por la cual se inició este proceso investigativo, a través de la formulación del proyecto *Ambiente organizacional de las empresas procesadoras de alimentos de Cali para la implementación de la estrategia competitiva*.

La pretensión inicial fue conocer la forma como las empresas procesadoras de alimentos de Cali con mayor volumen de ventas, habían adaptado los elementos del ambiente organizacional y en particular su cultura, la estructura, los procesos, el personal y los incentivos, para la implementación de las estrategias competitivas. Lo anterior implicó:

- a. Determinar y describir las características organizacionales de las empresas procesadoras de alimentos más grandes de Cali, con base en el volumen de ventas generado en los últimos tres años.
- b. Identificar los elementos de pensamiento estratégico presentes en la estrategia elegida por las empresas seleccionadas.
- c. Conocer la forma como se habían alineado los elementos del ambiente organizacional para la implementación de la estrategia y analizar su desempeño con base en la alineación de los elementos del ambiente organizacional (cultura, estructura, procesos, personal e incentivos).
- d. Determinar la incidencia de otros elementos diferentes a los del ambiente organizacional en el desempeño de la estrategia.

Se planteó la descripción como tipo de estudio y el método deductivo como base para la construcción del conocimiento. Para complementar la investigación, se hizo uso de fuentes primarias y secundarias como entidades sectoriales y gremiales, revistas y páginas económicas especializadas. De igual manera se llevaron a cabo entrevistas en profundidad

con los gerentes de las empresas seleccionadas, se aplicaron cuestionarios a empleados de niveles medios e inferiores, se revisaron documentos formales de planeación estratégica y se aplicaron instrumentos de evaluación del desempeño de la estrategia para medir la incidencia de los elementos del ambiente organizacional en dicho desempeño.

Los resultados de esta investigación, sumados a los más de veinte años de experiencia en consultoría empresarial de los autores, constituyen el insumo fundamental para plantear un modelo de planeación estratégica que brinde una visión holística de la gerencia, al involucrar condiciones internas y presiones externas, visualizar la empresa como un sistema abierto con múltiples interacciones e influencias y plantear la necesidad de pensar sistémicamente para revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones. Y más importante aún, tener la posibilidad de ejecutarlas satisfactoriamente con el concurso de los empleados y de los diferentes grupos de interés; esto es, pensar estratégicamente<sup>3</sup> la organización.

## Resultados

### Gerencia integral: el gran desafío de la administración actual

La gerencia integral es el sistema general que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización. No solo forma parte de aquellas organizacio-

nes formales y estructuradas, sino también de cualquier empresa que desea sobrevivir y prosperar en el mercado. Los gerentes logran sus objetivos estratégicos por medio de una gerencia que promueva una relación armónica entre los diversos elementos, entre los cuales se encuentran la estrategia, la estructura y la cultura, de modo que se puedan alcanzar los objetivos y metas de la manera más perfecta y económica posible.

Sin embargo, muchos de los puntos críticos que las empresas enfrentan tienen que ver con la distancia entre la definición o delimitación de la estrategia y su ejecución. En un escenario de competencia como el que se vive hoy, se deben crear las condiciones y dinámicas humanas adecuadas para implementar una estrategia que cree mayor valor,<sup>4</sup> para lo cual se debe tener claro cuáles son esas condiciones y dinámicas, cómo implementar la misión y la visión, cómo hacer para que los objetivos y metas se alcancen, cómo ejecutar la estrategia y cómo alinear esta con la estructura y la cultura de la organización para concretar con éxito la misión, la visión y los objetivos.

Esto lleva a pensar que la alineación es algo más que integrar los procesos con la visión y la estrategia; es aparejar la visión con las necesidades urgentes de los *stakeholders*, lo cual implica contribuir positivamente con el desarrollo local, regional, nacional e incluso mundial. Es decir, se requiere un pensamiento sistémico.

Al corriente de lo anterior, es evidente que las posibilidades de crear mayor valor por parte de las empresas están en función de

- 
3. Pensamiento estratégico es aquella forma particular de pensamiento que requiere un enfoque sistémico, capacidad de análisis y síntesis, creatividad, sensibilidad, intuición y facultad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él (Román y otros, 2010).
  4. Innovación ligada a lo que los compradores valoran, según Kim y Mauborgne (2005).

sus recursos intangibles; vale decir, las personas que piensan y potencian la organización. El alineamiento organizacional de una empresa se fundamenta en el talento humano requerido para hacer realidad su estrategia y generar valor en un contexto o mercado determinado. Alinear organizacionalmente no es otra cosa que gestionar el soporte humano para sintonizarlo con lo requerido para desarrollar su estrategia (Gráfico 1).

Según Sallenave (2002), la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber qué debemos hacer, hacia dónde vamos y cómo lograrlo; la organización, para tener una estructura adecuada que permita llevar a cabo la estrategia eficientemente; y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente. La competitividad no es producto del azar ni surge espontáneamente, sino que se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de los grupos

colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, los directivos, los empleados, los acreedores, los clientes, la competencia, el mercado, el Gobierno y la sociedad en general.

Al respecto, se tienen dos planteamientos teóricos relevantes que reafirman la importancia de ejercer una gerencia estratégica integral: el de Kaplan y Norton (2004), basado en la construcción de un sistema de medición de resultados que integra las dimensiones financiera, comercial, de procesos y humana, esta última asentada en la capacidad de innovación, el aprendizaje y la adaptación (Gráfico 2) y el de Rivera (2003) denominado "la Acrópolis de la competitividad" (Gráfico 3).

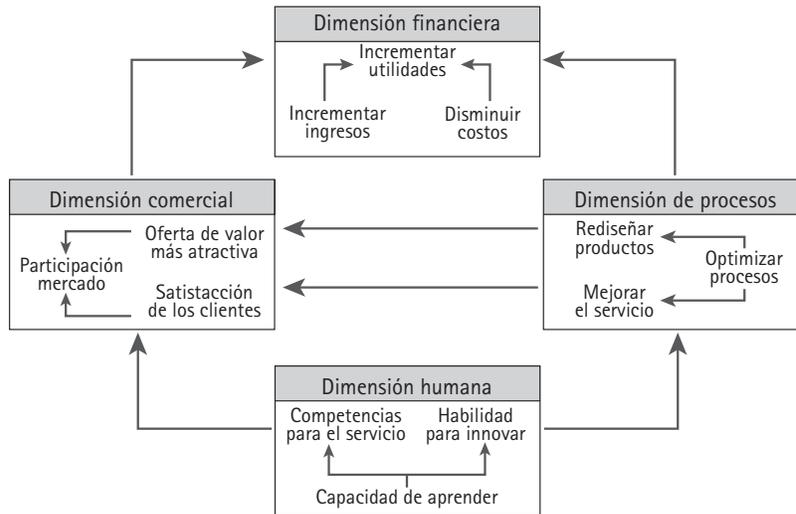
Según Kaplan y Norton (2004), la suma de la gestión en las cuatro dimensiones permite ejecutar una gerencia integral que lleva a la organización a alcanzar el futuro deseable probable (competitividad), entendido como

Gráfico 1  
Gerencia integral



Fuente: Sallenave (2002).

**Gráfico 2**  
Gerencia integral



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

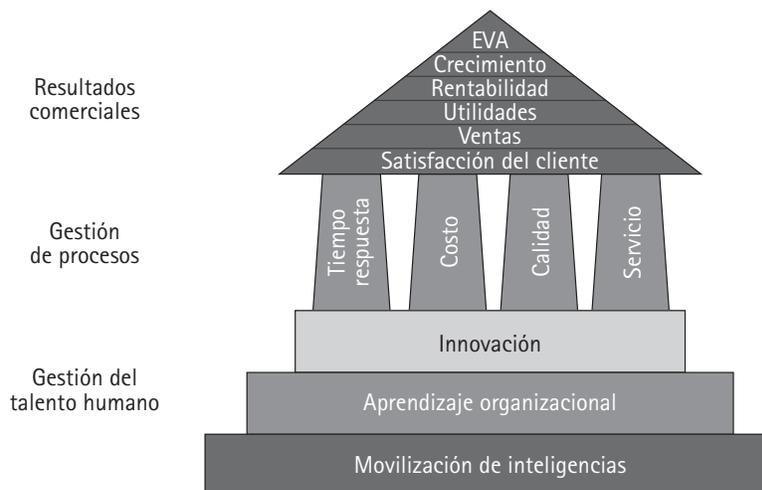
la supervivencia o la perdurabilidad. Desde esta óptica, se pueden incorporar otros elementos que permiten visualizar la gestión sistémicamente, como sería, por ejemplo, la medición de resultados por medio de indicadores a partir de las cuatro dimensiones: humana, procesos, comercial y financiera que hacen posible tomar las medidas de ajuste necesarias para garantizar la ejecución de la estrategia y por ende el éxito del negocio.

En el Gráfico 3, se muestran tres órdenes diferentes con el mismo nivel de importancia. En su base, una organización involucra tres escalones: la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación (o creatividad). La movilización de inteligencias se refiere a la focalización de la organización hacia el mismo propósito: el alcance del futuro deseable probable (lo que se conoce generalmente con el término de alineación), para lo cual es importante que el nivel corporativo establezca acciones encaminadas a evitar el caos. Por su parte, el aprendizaje permanente

permite que la organización desarrolle ventajas competitivas respecto a sus competidores; y la innovación (o creatividad), es un escalón indispensable para generar ventajas de largo plazo.

Los pilares representan la calidad intrínseca, el costo equivalente, el tiempo de respuesta y el servicio oportuno. La voluntad de hacer las cosas bien desde el primer momento se hace patente en una organización competitiva (calidad intrínseca), lo que permite que la relación costo-beneficio sea percibida correctamente por el cliente, quien a su vez demanda una atención rápida y segura. Estos cuatro elementos complementan el trabajo realizado en las bases y aclaran el camino de la organización para alcanzar los resultados (económicos y no económicos), los cuales se pueden visualizar en la cúspide de la Acrópolis: ventas, utilidad, rentabilidad, valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés), crecimiento y supervivencia.

Gráfico 3  
Acrópolis de la competitividad



Fuente: Luis Fernando Restrepo.

*La actitud que el nivel corporativo asume frente al futuro se convierte en un elemento vital para alcanzar la competitividad. Una actitud pasiva puede llevar a una organización de tener ventajas competitivas sostenibles a presentar desventajas competitivas; una actitud reactiva puede hacer que la organización además de tener ventajas competitivas maneje desventajas competitivas, que la llevarían a no tener resultados superiores; también es posible que una organización cuente con ventajas competitivas y carezca de desventajas competitivas: en este caso se habla de una organización que afronta el futuro de forma preactiva, o preactiva y reactiva. Es claro, por*

*tanto, que la actitud frente al futuro genera resultados positivos o negativos en materia de competitividad para las organizaciones (Rivera, 2003, pp. 136-137).*

Sin lugar a dudas, la gerencia integral busca articular cada una de las áreas, conceptos, prácticas, actividades y recursos esenciales, de tal forma que se reconozcan entre sí y se valoren de manera independiente, pero sin olvidar de que son partes de un todo (organización, sistema y suprasistemas). Todo ello con miras a mantener las ventajas comparativas,<sup>6</sup> porque las ventajas competitivas<sup>7</sup> se

5. Director MBA, Universidad Externado de Colombia. El Gráfico es fruto de la investigación *Pensamiento y práctica gerencial en Colombia*.
6. El principio de la ventaja comparativa (David Ricardo, 1817) establece que cada país se especializará en la producción y exportación de los bienes que puede producir con un costo relativamente bajo (en los cuales es relativamente más eficiente que los demás). Importará los bienes que produzca con un costo relativamente elevado (en los cuales sea relativamente menos eficiente que los demás). La ventaja comparativa se reconoce por tres factores productivos: los recursos naturales, el trabajo y el capital.
7. El concepto de la ventaja competitiva (Porter, 1985) tiene que ver con el reconocimiento de mejor calidad de los productos frente a los que ofrece la competencia o poseer la mejor distribución en el mercado o una tecnología más avanzada que la competencia o ser reconocidos como la mejor empresa de servicio al cliente. La ventaja competitiva se genera cuando una empresa crea una capacidad distintiva preferiblemente con las cuatro pes del mercadeo: producto, precio, plaza, promoción. Sin embargo, según Porter (1985) los atributos anteriores no serán una ventaja competitiva si como consecuencia de poseerlos la empresa no es más rentable que sus competidores.

logran con los pocos o muchos recursos de que dispone la misma organización a través de la innovación y un proceso de mejoramiento continuo.

### **El pensamiento estratégico: base gnoseológica para una gerencia integral**

El pensamiento estratégico es una forma de pensar retardora que nace en el momento en que el empresario cobra conciencia de la necesidad de establecer objetivos claros que dirijan la organización hacia un nivel competitivo óptimo, bajo condiciones que entrañan un entorno cambiante e inseguro. Surge también cuando se tiene la capacidad de escrutar la organización mediante un barrido de 360 grados y se observa que es un sistema compuesto de subsistemas inmersos en un gran sistema, que a su vez forma parte de un suprasistema.

Pensar estratégicamente es enfocarse en los puntos críticos de una determinada situación y tener la capacidad para hacer las preguntas clave que den vía a la formulación de la estrategia (Ohmae, 2004). Esta manera de pensar exige respuestas al complejo entrecruzamiento de conocimientos, técnicas, experiencia y habilidades de dirección.

Pensar estratégicamente es conectar las acciones cotidianas con los objetivos a largo plazo de la empresa, ello aunado al propósito permanente de descubrir nuevas e imaginativas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo para alcanzar una visión de futuro promisoría e inspiradora. Como lo manifiesta Stacey<sup>8</sup> "Pensar es usar analogías para desarrollar nuevas y creativas ideas, y diseñar acciones con base en el nuevo aprendizaje".

Por lo tanto, uno de los aspectos centrales del pensamiento estratégico es garantizar un futuro de éxito a la organización mediante la cimentación de bases y relaciones fuertes entre los procesos administrativos, operativos y financieros y una gestión integral que fiel a la misión y visión de la empresa, reduzca la incertidumbre, minimice los riesgos, maximice las oportunidades y enfrente las amenazas:

*El pensamiento estratégico es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; como también la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores y saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro (Alles, 2003, p. 197).*

Esta postura es ratificada por Dess y Lumpkin (2003), cuando afirman:

*La dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Después los líderes deben tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones, generalmente responden a dos interrogantes básicos: ¿en qué industria debe competir? ¿Cómo debería competir en dichas industrias?... Por último, se encuentran las acciones que deben adoptarse. Resulta obvio que las decisiones son de poca utilidad a menos que se lleven a la acción (p. 8).*

De esta manera, el pensador estratégico muestra la ruta que debe seguir cada inte-

8. Frase tomada de [www.winred.com](http://www.winred.com)

grante de la organización y el enfoque que debe dárseles a los recursos productivos para garantizar el engranaje de toda la organización y un norte claro hacia la competitividad empresarial y al bien común para todos los *stakeholders*. Ello es también producto de un equipo de alto desempeño, con una visión compartida de futuro y un agudo sentido del compromiso que hace que todos se identifiquen y apoyen los proyectos organizacionales y sus estrategias al encontrar sentido a su trabajo.

Sin embargo, la puesta en práctica de este enfoque estratégico precisa de un pensamiento creativo, innovador, analítico y contextualizado, que se materialice en decisiones lógicas y congruentes que modifiquen radicalmente las condiciones en favor de los objetivos de la empresa; ello, claro está, valiéndose de una adecuada observación e interpretación de los entornos interno y externo. El pensamiento estratégico es, entre otros, un proceso de síntesis en el que es necesario usar la intuición y la creatividad para tener la capacidad para visualizar la dirección que el negocio debe seguir (Mintzberg, 1999). De allí que, tras el análisis de las posturas de los diferentes autores se infiere que el pensamiento estratégico es aquella forma particular de pensamiento que requiere un enfoque sistémico, capacidad de análisis y síntesis, creatividad, sensibilidad, intuición y la competencia para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él.<sup>9</sup>

### Enfoque sistémico

Esta condición básica entraña para el pensador estratégico ser consciente de la interrelación entre los elementos y variables del entorno para, de esta manera, tener una visión global u holística del mundo que lo faculte para proyectar la organización más allá de la mera ganancia de tipo crematístico.

El enfoque sistémico conlleva abandonar la perspectiva gerencial tradicional basada en una visión lineal que considera la organización como una máquina que opera en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible, para adoptar un enfoque que reconozca la organización como un sistema<sup>10</sup> vivo, abierto y complejo que está inmerso en un entorno del cual depende para sobrevivir y satisfacer sus variadas necesidades. Vale decir, un organismo inteligente con capacidad para autorregularse y aprender (Senge, 1995).

Por lo tanto, más que centrarse en la explotación de los recursos es imaginar cómo los aprovecha, recupera y reutiliza; más que generar "utilidades" es crear valor para el cliente y para el amplio grupo de *stakeholders*; es darles la importancia que merecen los activos intangibles de las organizaciones: el talento humano y el conocimiento.

El enfoque sistémico permite analizar los distintos elementos que lo forman y especifica la manera como se integran en la unidad problema, al comprender que dividir un sistema no implica obtener sistemas

9. En este artículo se hace una síntesis de lo que el grupo de investigación considera como pensamiento estratégico. En el libro *Pensamiento estratégico, teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes* (2010), los autores presentan los resultados finales de la investigación y hacen una descripción pormenorizada de este concepto.

10. Un sistema se define como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado que busca satisfacer un propósito común. Hegel (1770-1831), atribuía al sistema las siguientes propiedades:

1. El todo es más que la suma de sus partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

más pequeños, sino un sistema defectuoso o fragmentado que muy probablemente no funcionará.

Hoy en día, la respuesta más atinada a una sociedad moderna, compleja y voluble es una perspectiva que reconozca y comprenda que los caminos tradicionales de visión lineal y fragmentada no son ya suficientes, y se imponen actitudes de naturaleza holística o de sistemas y generalista, interdisciplinaria e integradora (Bertalanffy, 1989).

#### **Capacidad de análisis y síntesis**

El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico porque identifica problemas, aborda los hechos reales, obtiene respuestas y llega a conclusiones. Un análisis exhaustivo brinda a la empresa una amplia visión tanto del negocio como del mercado en el que se pretende mover.

Ahora bien, tanta importancia reviste el todo –el propio sistema– como las partes. Considerar el sistema como una unidad no implica perder de vista las partes que lo forman; asimismo, contemplar las partes no significa dejar de lado el hecho de que son eso: partes conectadas a un todo en el que su disposición es fundamental y su comportamiento depende de la estructura global.

Así, mientras la capacidad de análisis permite desagregar las partes constitutivas de un todo para entender su funcionamiento, la capacidad de síntesis permite entender la composición de ese todo por el ensamblaje de sus partes. De manera concisa: la capacidad de análisis sirve para conocer y la capacidad de síntesis para comprender.

#### **Creatividad**

La creatividad resalta como una habilidad imprescindible para el perfeccionamiento de las organizaciones, además de ser fundamental

para el surgimiento e introducción continua de innovaciones. Se es creativo cuando se aprovechan de manera activa las posibilidades que ofrece el entorno para dar lugar a algo nuevo y valioso. La creatividad exige una mente abierta, a fin de no descartar de plano ideas que a primera vista parecen imposibles o sin sentido y llevar a cabo modificaciones en las estrategias que favorezcan el alcance de las metas.

La creatividad es un reto, ya que comporta confrontar permanentemente los propios paradigmas, creencias y actitudes para transformarse y transformar el medio donde se actúa.

#### **La intuición**

Gladwell (2005), afirma que el estratega debe ser intuitivo, virtud que en un momento dado le facilita tomar decisiones acertadas con base en poca información. Esta intuición puede ser producto de la experiencia nacida de vivir situaciones conocidas, lo que le permite estructurar de manera rápida un marco de actuación. No obstante, Duggan (2008), sugiere que la intuición también puede ser estratégica, al permitir conexiones nuevas en la mente diferentes de las surgidas de la experiencia, para enfrentar situaciones desconocidas y encontrar una solución favorable. En este caso, se basa más en el pensamiento que en el sentimiento.

Para Clausewitz (1968), la meta y la manera de alcanzarla surgen enlazadas en la medida en que la mente se despeja y deja fluir libremente la combinación de elementos para emprender una acción. No asoman de manera independiente; es decir, no se define primero la meta y luego el camino para conseguirla.

La intuición estratégica es un proceso que tiene lugar en la mente del individuo en un instante determinado, cuando se unen dife-

rentes piezas de formas inusuales para plasmar nuevas ideas, claras y precisas, que guiarán hacia decisiones acertadas. Sin embargo, aunque esto ocurre en cuestión de segundos, es en realidad producto de un razonamiento consciente (o inconsciente) de largo tiempo, a diferencia de la intuición ordinaria, resultado de un sentimiento o una emoción que se describe como presentimiento o corazonada más que como pensamiento lógico. Entre las muchas características que marcan la intuición estratégica están la racionalidad y la originalidad de la combinación.

La intuición estratégica se da en la mente del individuo como fruto de su conocimiento, su experiencia y sus representaciones sociales.<sup>11</sup> Su desarrollo lleva tiempo, aunque el "destello de lucidez" toma solo un instante. En ese momento se aclaran las ideas y la forma de ver las cosas es diferente, surgiendo así esa "chispa creativa".

Desde luego, quien tiene pensamiento estratégico se aproxima a la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional, integración imaginativa, sensibilidad e intuición, que le permite detectar y percibir situaciones de manera oportuna y anticiparse a los hechos, ya que establece relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo –que origina iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación– y su transformación. En ello intermedia el razonamiento analítico, en una estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e

implementación, como proceso interno del planeamiento estratégico.

#### **Capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él**

Uno de los imperativos en este mundo de incertidumbres que agobian a los sujetos en las organizaciones, radica en

*[...] la cristalización de un sentido de dirección futura a valor presente. Esto lleva a explicar la visión como ese "cuadro mental" que requiere ser traducido a un "cuadro físico" y concreto que se comunique claramente para imprimir ese sentido de urgencia e importancia que deben poner hoy los colaboradores en sus acciones, porque no basta con pensar, es también sentir y movilizar (Garrido, 2008, p. 15).*

El propósito de un pensador estratégico está en explorar los desafíos presentes y futuros para desarrollar en la organización su capacidad de adaptación, flexibilidad, aprendizaje y cambio, lo cual implica una mentalidad abierta y proactiva frente a las variables del entorno para plantear soluciones posibles pero también riesgosas, que lleven a romper esquemas y vencer paradigmas de un modo favorable para la organización. El pensamiento estratégico es el campo para soñar e imaginar el futuro sin que limiten o sesguen las utilidades prácticas.

Quien piensa estratégicamente hace esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno donde debe desarrollar su actividad emprendedora, para de esta manera dar respuesta a las necesidades insatisfechas mediante la búsqueda persistente y la combinación de recursos, ya que en el mundo

11. Según Jodelet, las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientadas a la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal, en cuanto presentan características específicas de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica. Bajo sus múltiples aspectos, intenta dominar esencialmente nuestro entorno, comprender y explicar los hechos e ideas que pueblan nuestro universo de vida o surgen en el actuar sobre otras personas, situarnos respecto a ellas, responder las preguntas que plantea el mundo, saber lo que significan los descubrimientos de la ciencia y el devenir histórico para la conducta de nuestra vida (Jodelet, 1986).

competitivo la innovación se convierte en factor clave del éxito.

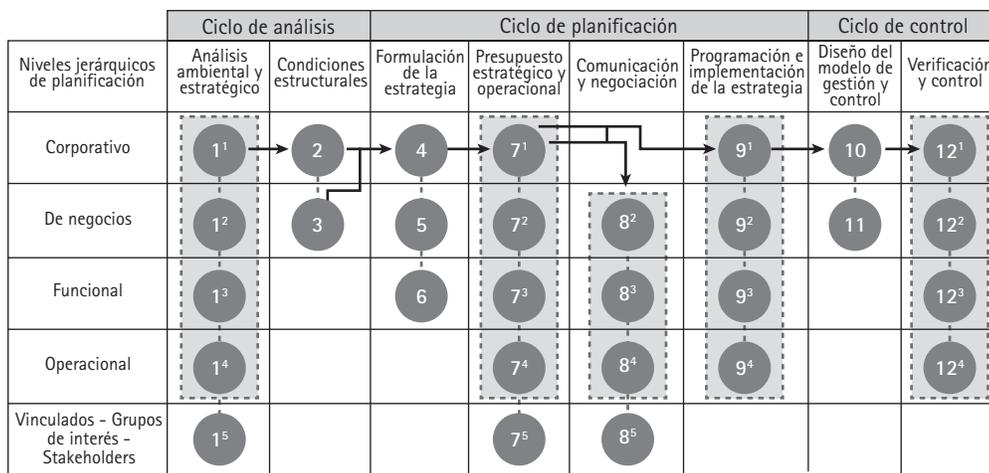
El pensador estratégico tiene la habilidad de ser creativo, pero al mismo tiempo mantiene el foco en sus ideales y lucha por ellos. Continúa en línea buscando cumplir metas en periodos extensos, lo cual puede llevar a la utilización de muchos procesos en la culminación del plan o estrategia. Sin embargo, nunca pierde de vista los factores claves de la operación, del proceso o del negocio del cual es responsable, porque de hecho es consciente de que está actuando en un sistema y debe tener en cuenta las interacciones que se producen en su seno. Reconoce que la actuación sobre unos elementos por encima de otros no lo conduce a resultados satisfactorios y es consciente de que la dinámica de un sistema va más allá de la dinámica inter-

na de la empresa y se adentra en la dinámica social, la cual también debe considerar.

### El modelo ARPA<sup>12</sup> de planeación estratégica

La experiencia de planificación plasmada en el modelo ARPA permite aseverar que la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización afirma su continuidad vital y facilita su adaptación a un medioambiente cambiante, porque la esencia de la estrategia es hacer una gestión deliberada de cambio hacia la adaptación y el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo fundamentadas en el reconocimiento formal de los beneficiarios de las acciones de la empresa; es decir, considerar el amplio grupo de sus *stakeholders* o grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo último de una estrategia competitiva debe dirigirse a beneficiar a los *stake-*

**Gráfico 4**  
El modelo ARPA de planeación estratégica



12. ARPA, por la inicial de los apellidos de sus autores: Arbeláez, Román y Patiño

*holders* y constituir una base para establecer un conjunto de transacciones y de contratos sociales que permita vincularlos a la empresa, tanto en el desarrollo del proceso formal de planeación como en el impacto final que traen los resultados de implementación del plan estratégico.

Se puede considerar, entonces, que la planeación estratégica es un proceso clave para emprender un proceso de importancia en una organización, lo cual conduce al uso efectivo de las áreas básicas de la organización, tales como finanzas, mercadeo, operaciones, administrativa, etc., y al direccionamiento adecuado del grupo de personas o instituciones, los cuales renuevan y evalúan su situación actual mediante el análisis de los aspectos internos y externos y proyectan las condiciones futuras que pueden afectarlos. Asimismo, propone y desarrolla estrategias organizacionales, políticas, programas, presupuestos, procesos y procedimientos de utilidad para la solución de problemas referentes a sus ciclos de desarrollo.

Una manera efectiva de ver los componentes importantes de este modelo de planeación estratégica es relacionar los ciclos de análisis, planificación y control con la perspectiva, la posición y el desempeño. El énfasis de cada uno de estos componentes es que el pensamiento estratégico se potencia en el ciclo de análisis, ya que se enfoca en la perspectiva clara y consistente del futuro de la organización. La planeación a largo plazo se desarrolla en el ciclo de planificación y orienta a la organización en el logro de la posición deseada en el medio competitivo mediante las ventajas competitivas que puede apalancar. Por su parte, la planeación táctica llevada a cabo en el ciclo de control, permite evaluar el rendimiento, la eficiencia y la productividad de las áreas clave de la

empresa, lo cual faculta para ejecutar procesos de retroalimentación.

No se puede imaginar diseños de estrategias que no vayan de la mano con los constantes cambios de su entorno. Sin embargo, deben surgir preguntas que vayan en contravía de lo planteado por la escuela de las relaciones humanas, como por ejemplo: si la transformación de la organización es inevitable por la construcción misma de la estrategia, ¿estaría justificada la decisión de reducir más personal o llevar a los niveles mínimos la escala salarial de la base de las organizaciones? Aquí vale la pena recordar que la administración y la organización están al servicio del hombre y no al revés; por lo tanto, se debe tener claro que el fundamento de una buena planeación estratégica está cimentado en principios y valores que reconocen la esencia misma del devenir gerencial; es decir, garantizar de manera equilibrada la calidad de vida de los *stakeholders*. Este deberá ser el estándar para medir el impacto de las decisiones estratégicas.

Así las cosas, cabe afirmar que lo que pretende el modelo ARPA de planeación estratégica –según los aportes de cada escuela de pensamiento–, es diseñar un plan estratégico para la organización, de acuerdo con las circunstancias y el estado de madurez alcanzado por la empresa, sin perder de vista ese sueño inspirador de misión y visión empresarial cimentado en propósitos loables.

Es en este punto cuando la estrategia resultante de los estados y momentos que la organización vive, se convierte en una posibilidad real de transformación y cambio y no de contemplación de su medio ambiente externo y situación interna de la organización o simplemente de explotación de los recursos existentes.

## Las escuelas de pensamiento y sus aportes al modelo de planeación estratégica

### La escuela empresarial

La escuela empresarial concentra el proceso de formación de la estrategia en el líder único y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos que se ponen en juego: la intuición, el criterio, el talento, la capacidad y la percepción (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). De igual forma, promueve la imagen de la estrategia como una visión. De hecho, el concepto central de esta escuela es la visión o representación mental de la estrategia creada en la mente del líder (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

La visión del líder se concibe en esta escuela como una inspiración que mueve a los colaboradores a seguirla y les sirve de guía. En la mente del estratega reside la visión y no en un plan articulado, lo cual le proporciona flexibilidad sobre la marcha. Por lo anterior se afirma que la estrategia empresarial es a su vez premeditada y emergente.

La visión se define de igual forma como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización proyectadas a un futuro, razón por la cual se considera la meta más importante a largo plazo, ya que expone de manera evidente ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. La visión consolida el liderazgo de la alta dirección. Tener claridad acerca de lo que se quiere construir, permite enfocar la capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia el logro permanente.

La influencia que ejercen en el comportamiento de las personas y en la actividad organizacional las ideas, enseñanzas, prácticas

y recuerdos del fundador, así como el papel del líder y su importancia en la gestión de los recursos humanos, son aspectos fundamentales para canalizar los esfuerzos organizacionales. Por ello, se toman como pilares para sustentar el modelo de planeación estratégica propuesto por los autores, ya que todo plan debe ser guiado por una visión inspiradora que dé sentido a las acciones cotidianas.

La visión de la firma se diseña, se proyecta y se ancla, haciendo la segmentación del negocio o negocios, reconociendo la filosofía de la empresa en términos de la declaración de principios y valores y dejando en claro los tópicos especiales con significación estratégica que afianzan el propósito estratégico, en razón a que ella representa el estado deseado y necesario de la organización en el largo plazo.

### La escuela cultural

Según la escuela cultural de pensamiento estratégico, la formación de la estrategia está en función de un proceso colectivo y cooperativo en el que la interacción social, las creencias y los valores compartidos, juegan un papel fundamental. La cultura es determinante en el mantenimiento de la estabilidad estratégica y contribuye de manera significativa a la resistencia al cambio al identificar los valores dominantes en las organizaciones. La escuela cultural concibe el proceso de formación de la estrategia apoyado en la fuerza social de la cultura, factor que diferencia una organización o una industria de las otras. Cada organización tiene su propia cultura y es en sí misma una cultura que interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999),

*[...] solo puede mantenerse la ventaja en el mercado cuando se basa en recursos origina-*

*les, imposibles de imitar y para los cuales los competidores no pueden encontrar sustitutos. Estos atributos objetivos se reducen a aquello que es único en una organización como sistema cultural (p. 334).*

Una cultura rica dentro de una organización se define como un fuerte conjunto de convicciones compartidas apasionadamente por sus miembros, que la distingue de otras y la cataloga como una organización sana.<sup>13</sup> Por lo tanto, los vínculos entre cultura y estrategia son muchos y variados, pero entre ellos se resaltan el estilo de toma de decisiones, la resistencia al cambio estratégico, el choque de culturas y los valores dominantes, variables claves que se deben direccionar para lograr los objetivos estratégicos.

Considerando estas premisas de la escuela cultural, en el modelo ARPA de planeación estratégica se acentúa el papel crucial que los procesos, las creencias y los valores sociales desempeñan en la toma de decisiones y en la formulación y ejecución de la estrategia. De allí, que sea fundamental reconocer la identidad, la ideología y el imaginario organizacional, así como analizar los principales componentes de la cultura compartida por los miembros de la organización en aspectos como símbolos, mitos, ritos, ceremonias, grupos de referencia y en todos aquellos que conduzcan a la construcción de una organización proactiva.<sup>14</sup>

### La escuela ambiental

En la escuela ambiental de planeación estratégica, la estrategia se define como un proceso reactivo en que la iniciativa no proviene del interior de la organización, sino de su contexto externo. De esta manera, se le otorga importancia al entorno que compromete a la organización y se valora todo análisis y estudio que busquen comprender las fuerzas y que se ejercen sobre ella. Su origen proviene de los estudios de Hannan y Freeman (1977).

Los principios de esta escuela establecen que la organización reacciona por las fuerzas del entorno, lo que podría significar que el proceso de creación de estrategias se reduciría a un proceso de reacción refleja. Aunque en otras escuelas consideran el entorno como un factor adicional, ninguna lo ve como el actor determinante.

Según este enfoque, la organización debe estar preparada para enfrentarse a las fuerzas del medio, ya que de lo contrario, se expone a ser expulsada por ellas. Por tanto, el líder de la organización debe entender el entorno y comprometerse con él para diseñar estrategias que conduzcan a la organización a adaptarse.

El entorno es todo aquello que no constituye la organización misma. Se dice que cuanto más estable es el ambiente externo, más formalizada es la estructura interna. Los

13. Una organización sana es aquella en la que se toman decisiones de forma ética y eficiente, procurando que su fin último sea la mejora de la sociedad y la realización de todas las personas que la componen e interactúan con ella. El propósito fundamental de una organización sana es lograr que se tomen decisiones que beneficien al mayor número de personas y coadyuven en la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

14. La proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el control de su conducta de modo activo, lo que implica tomar libremente la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. La proactividad no significa solo tomar la iniciativa, sino también asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. El término proactividad lo acuñó Victor Frankl, un neurólogo y psiquiatra austriaco que sobrevivió a los campos de concentración nazis, en su libro *Man's Search for Meaning* (El hombre en busca de sentido, 1946). Años después, el término se popularizaría en muchos libros de autoayuda, desarrollo personal y empresarial, gracias al *bestseller* *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, de Stephen Coveys.

enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones –teorías consideradas en la sustentación de la escuela ambiental– permiten estudiar las opciones estratégicas en el modelo ARPA con un apoyo importante en la conformación de las organizaciones, ya que parte de la premisa de la selección natural darwiniana de supervivencia del mejor adaptado. Igual sucede en la industria, donde se gana posicionamiento en el mercado siempre y cuando se ofrezcan productos inocuos y de excelente calidad fabricados con base en procesos óptimos y estudios exhaustivos e interpretaciones adecuadas del entorno. En este sentido, algunas empresas puedan ser catalogadas como superiores.

#### La escuela de posicionamiento

El análisis del sector de la actividad económica de la organización propuesto en el modelo ARPA, está sustentado en la escuela de posicionamiento y comprende un estudio exhaustivo de la estructura del sector al cual pertenece la organización.<sup>15</sup> En él se analizan factores como competidores potenciales, competidores existentes, productos sustitutos, consumidores, clientes o usuarios, proveedores de recursos y de insumos, los cuales permiten determinar el atractivo intrínseco y a largo plazo de un mercado o segmento. Luego, la clave del *management* estratégico es el uso del análisis para identificar las relaciones correctas que deben darse entre estas variables.

Sin embargo, pese a que el análisis puede ser apropiado para la creación de la estrate-

gia, este no debe dominar el proceso, porque puede convertirse en algo demasiado sistemático y premeditado que coarta la creatividad. De allí que la búsqueda de opciones deba ser tanto empírica como sistemática y para ello esta escuela brinda una serie de herramientas que pueden ser aplicadas con éxito: modelos de análisis competitivo de las cinco fuerzas, estrategias genéricas, la noción de cadena de valor y las cuatro clases de investigaciones de la escuela de posicionamiento.

Por ejemplo, el análisis de la cadena de valor es útil para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor (Porter, 1995), refleja nueve actividades estratégicas que generan costo y valor en un negocio específico, como se puede apreciar en el Gráfico 5.

Las actividades primarias abarcan la siguiente secuencia: adquisición de materiales (logística de entrada); transformación en productos finales (operaciones); salida de los productos (logística de salida); comercialización (mercadeo y ventas), y prestación de servicios adicionales.

Las actividades de apoyo se llevan a cabo en diversos departamentos. El éxito de una empresa no depende solo de la efectividad de cada departamento, sino también de la manera como se coordinen las actividades entre los ellos.

---

15. En la búsqueda empírica y sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, el reconocido autor Michael Porter (1985) en su segundo libro *Ventaja competitiva* planteó un conjunto de conceptos sobre los cuales construir la estrategia de las empresas basados en la estructura del mercado donde operan. Entre estos conceptos está el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas: la amenaza de nuevos concursantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes de la firma, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.

**Gráfico 5**  
 La cadena de valor



Fuente: Porter, 1995.

**La escuela de diseño**

El principal aporte de la escuela de diseño según el modelo ARPA, es la matriz DOFA, una herramienta eficaz para lograr la concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, como punto de partida para la formulación de objetivos estratégicos y estrategias.

La matriz DOFA tiene como fin primordial crear la estrategia más benéfica para la organización. En el modelo ARPA de planeación estratégica es importante considerar esta herramienta, siempre y cuando el directivo y su equipo de colaboradores sean los arquitectos del diseño de la estrategia, a diferencia de lo que en principio proponía la escuela, a saber, el gran directivo ocupa el mayor cargo en la pirámide organizacional, restringiendo así la posibilidad de capitalizar los aportes importantes del personal de base y de los mandos medios. Este uso limitado de la matriz DOFA puede derivar en informes

ambiguos e incomprensibles, producto de directivos que creen tener la última verdad acerca de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, sin tener en cuenta a los colaboradores de la estructura organizacional. Se crea así, la impresión errónea de que están haciendo bien las cosas.

En el modelo ARPA de planeación estratégica, DOFA se constituye en una herramienta participativa gracias a la cual el líder se comunica con los diferentes *stakeholders* de la organización, sus empleados y clientes, con el objeto de recibir información de primera mano para determinar de una manera certera sus características más relevantes y elaborar una matriz acorde con las circunstancias y condiciones que lo rodean.

Debe tenerse en cuenta que la matriz DOFA no es estática sino dinámica, lo que constituye una fortaleza porque permite retroalimen-

tación, ya que lo que hasta ayer era considerado una oportunidad, hoy puede ser una amenaza.

Luego, a través de una adecuada, una metodología pertinente y la participación de todos –o por lo menos, de los *stakeholders* más importantes–, se puede capturar información valiosa que será de gran utilidad para reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Si la información proviniese de una sola fuente o de una mirada sesgada, la matriz DOFA sería inútil porque la estrategia que a partir de ella se construya sería falaz.

#### **La escuela de poder**

Según la propuesta de la escuela de poder, la negociación entre grupos opuestos o de interés<sup>16</sup> brinda resultados favorables para la organización, por lo tanto es aplicable a la estrategia porque se analizan las redes de poder existentes y las posibles alianzas. Esta escuela enfoca la creación de la estrategia como un proceso de negociación ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo, porque toda corporación, como sistema político, se ve afectada por intereses, conflictos y fuerzas que determinan el estilo de dirección que pueda adoptar la gerencia.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la escuela de poder exterioriza la estrategia en el uso de influencias para lograr determinados intereses. Dentro de este proceso hay dos ramas: el micropoder, que se refiere al conflicto interno y al juego político para dirimir asuntos personales, y el macropoder,

cuando es la organización la que usa el poder para beneficio propio.

El poder puede darse, entonces, como un proceso interno o externo, lo cual lleva a la creación de la estrategia como un proceso emergente que se fundamenta en el estudio de los movimientos y en la toma de una posición. En este pensamiento es significativo comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. El entorno es maleable y bajo este parámetro la empresa busca establecer una posición de dominio para establecer las reglas del juego y encumbrarse a una posición inmejorable de competitividad.

Este enfoque de pensamiento estratégico es útil para promover las alianzas, proyectos de riesgo compartido y hacer un análisis profundo de las expectativas de los *stakeholders*, lo cual le permite responder con idoneidad a sus expectativas y necesidades. En toda organización, estos colectivos son numerosos y con intereses opuestos, por lo tanto constituye un reto para el estratega unir en un interés único (el de la organización) los diferentes objetivos.

#### **La escuela cognitiva**

Esta escuela otorga gran importancia a escudriñar la mente del estratega, ya que es en su interior que se concibe o crea la estrategia. Por ello, se requiere incursionar en el campo de la psicología cognitiva, en cuanto estudia de manera profunda la relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto conocido.

Las premisas clave de esta escuela son imaginar, hacer y crear, bajo el lema "crear para

16. Algunos grupos de interés de las empresas son: los clientes, los proveedores, los empleados, los competidores, la comunidad de influencia de la empresa y los organismos de control y vigilancia del Estado, entre otros. Cada organización, de conformidad con la actividad económica que desarrolle, debe reconocer a sus grupos de interés y promover la consolidación de sinergias con miras a fomentar la creación de riqueza y el incremento de la productividad y la competitividad.

ver". En razón a ello, su propuesta gira alrededor de la mente del estratega y se nutre de los aportes de Simon (1978), quien difundió la idea de que en cuanto al procesamiento de la información, la capacidad humana es limitada si se compara con la grandeza y complejidad del mundo. Ello da impulso la idea de que la toma de decisiones no es más que un juego por ser racional, ya que se está condicionado por los prejuicios o sesgos y no se investiga más allá de lo que se da por sentado. A este respecto, Makridakis, citado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), afirmó: "Hemos crecido en una cultura donde aceptamos ciertas afirmaciones como verdaderas, aunque es posible que no lo sean" (p. 197).

El estratega, entonces, se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir, por lo tanto su imparcialidad y claridad de elección estaría en función de su experiencia directa y de la manera como ha construido su concepción del mundo, de lo cual se deriva que las estrategias difieren según los estilos cognitivos.

La estrategia sería un proceso que se centra en el ser y en cómo interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento, en respuesta a las sensaciones que recibe. La razón<sup>17</sup> sería, entonces, aquello que lo diferencia del resto de seres vivos que solo funcionan por instinto.

Según esta escuela, los estrategas son autodidactas que desarrollan sus propias estructuras de conocimiento a través de la experiencia directa. Esta experiencia lo impulsa a modificar su conducta y a reformular la

experiencia subsiguiente para reiniciar así el ciclo.

Esta escuela postula que los estrategas difieren en sus estilos cognitivos, de ahí que de acuerdo con las teorías del psicólogo Carl Jung, proponga los siguientes tipos psicológicos –opuestos entre sí– que interactúan en las organizaciones: extroversión (vigorizado por el mundo exterior) frente a introversión (vigorizado por el mundo dentro de la propia mente); sensibilidad (la información proviene de confiar en los sentidos) frente a intuición (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales); pensamiento (confiar en el análisis para las decisiones) frente a sentimientos (confiar en lo que se siente para las decisiones) y, finalmente, criterio (vivir de una manera planificada, ordenada, controlada) frente a percepción (vivir de una manera flexible, espontánea).

Desde esta perspectiva, es importante centrarse en los procesos mentales del sujeto, con la firme convicción de que las decisiones que tome no son más que el resultado del conocimiento, la experiencia directa y su concepción del mundo, construida con base en situaciones que ha protagonizado durante su vida.

De hecho, los aportes de la escuela cognitiva son importantes en el modelo ARPA al tener claro que es el ser humano el centro de todo campo de estudio y por lo tanto se debe analizar, comprender, comunicar, negociar y liberar todo su potencial, ya que la mejor forma de dirigir los pasos de una empresa es modificar positivamente los esquemas mentales de quienes la dirigen.

17. Referida al conocimiento, a la cognición, a la capacidad de saber y establecer juicios, a la conciencia crítica. Es aquella que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones a través de poner en juego la sabiduría del ser.

### La escuela de planificación

Formulada por Ansoff (1965), postula que la puesta en marcha de la estrategia requiere un proceso de comunicación y compromiso con los lineamientos macro de la organización. Por ello, sugiere que las áreas de la organización formulen subestrategias con diferentes niveles y perspectivas de tiempo y establezcan una jerarquía de objetivos, presupuestos y programas de acción como un plan maestro, cuyo norte sería la misión y la visión de la empresa. Así, todos los conceptos estratégicos macro convergen en conceptos micro que se operativizan en las áreas básicas de la empresa, formando de esta manera una jerarquía de visiones, misiones, objetivos, presupuestos, estrategias, planes, programas, proyectos, actividades y tareas que permiten el cumplimiento del plan estratégico total (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

De hecho, en la etapa de fijación de plazos se definen las fechas en que cada una de las actividades que se va a efectuar y ejecutar. Por lo tanto, la creación de la estrategia permite una organización alineada, formalizada y ordenada, pues el estratega controlará la variabilidad de los factores clave mediante planes, hasta la ejecución de la estrategia. De esta manera, se facilitan la asignación de recursos, el control y la medición del desempeño.

Los objetivos estratégicos son los resultados proyectados en el largo plazo, los cuales se fundamentan en la ejecución de ciertas estrategias. Por tal razón, todos los conceptos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y congruentes, para lograr la misión y consolidar la visión. En este punto, es prioritario definir la estructura organizacional que contribuya a la realización de las estrategias formuladas de acuerdo con las pautas brindadas por las escuelas de diseño, planificación

y posicionamiento que sustentan que la estrategia precede a la estructura. En efecto, la estructura del mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

### La escuela de aprendizaje

En este desglose de planes, objetivos y estrategias es crucial, además de la comunicación y la negociación de la estrategia corporativa y el plan estratégico, tener en cuenta que las organizaciones son ambientes de aprendizaje que deben capitalizar el conocimiento. En ellas es factible encontrar estrategias en potencia que con su experiencia pueden hacer crecer y prosperar a la organización (Lindblom 1959).

Para este autor, el diseño de políticas públicas no es un proceso cuidadoso y controlado sino desordenado, por el cual los funcionarios tratan de manejar un mundo que es demasiado complejo para ellos. Esta afirmación desmantela todas las premisas del *management* "racional", pero describe claramente una realidad caótica que a todos resulta familiar. El "incrementalismo" desarticulado de Lindblom plantea que las decisiones se toman al margen, más para resolver problemas que para explotar oportunidades (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Según la escuela de aprendizaje, las estrategias se generan con base en procesos de adaptación y aprendizaje; es decir, surgen sobre el camino en la medida en que se presentan los problemas, por ello se las denomina estrategias emergentes.

Las estrategias emergentes apuntan a un orden no intencional e infiere y al aprendizaje a través de la experiencia. Los patrones se forman a partir por el impulso de factores externos o necesidades internas, antes que

por el pensamiento consciente. Por tanto, el verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre lo que han hecho.

Sin embargo, no por ello las estrategias emergentes son necesariamente malas y las premeditadas buenas. Los estrategas efectivos, es decir, quienes piensan estratégicamente, las combinan de manera tal que se vean reflejadas las condiciones inmediatas; en particular, la capacidad de pronosticar y la necesidad de reaccionar ante sucesos inesperados.

Tres líneas de pensamiento relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad (1990) y la teoría del caos.

El aprendizaje como creación de conocimiento sustentado por Nonaka y Takeuchi (1995), sugiere a los gerentes occidentales reconocer la importancia del conocimiento tácito o implícito basado en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los palpitos; es decir, el conocimiento "dentro de nosotros" difícil de formalizar y comunicar, y restar protagonismo al conocimiento explícito o "codificado"; es decir, al conocimiento transmisible en un lenguaje formal y sistemático. Por ende, para que el aprendizaje sea efectivo resulta clave aplicar cuatro modos de conversión de conocimientos: la socialización de los conocimientos tácitos, la externalización de los conocimientos tácitos en explícitos, la combinación que une y transmite conocimientos formalmente codificados de una persona a otra y la internalización que devuelve los conocimientos explícitos a la forma tácita. Interactuando de esta manera dinámica, la esencia de la estrategia está en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para

adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, pp. 267, 269).

Las capacidades dinámicas de Prahalad y Hamel (1990) sugieren que la estrategia depende del aprendizaje y el aprendizaje de las capacidades. Estos autores definen el *management* estratégico como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego aprovechar aptitudes distintivas que resultan difíciles de imitar (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 274).

Mientras que la teoría del caos afirma que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de lo innovador y revolucionario, el enfoque tradicional del *management* ha llevado a poner el énfasis sobre el control, el orden y la previsibilidad. El caos y el desorden han sido considerados adversos a la propia organización, es decir, son fuerzas destructivas que debían ser rebatidas. Y en definitiva se espera que incluso el proceso de aprendizaje, que en un principio puede parecer desordenado, se institucionalice en la rutina de la organización. Pero, para autores como Nonaka (1988) o Stacey (1992), el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999) y por lo tanto deben ser aprovechadas para generar procesos creativos y aprendizaje permanente.

#### **La escuela de la configuración.**

##### **Integración de la perspectiva estratégica**

La integración de la perspectiva estratégica propuesta en el modelo ARPA, está basada en la escuela de la configuración que pretende integrar todas las escuelas de pensamiento (diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural y ambiental), mediante la reunión de los elementos esenciales de cada una, como serían el proceso de elaboración

estratégica, el contenido de la estrategia, la estructura organizacional necesaria, la cultura de la empresa y su contexto, todo ello en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable. Concibe la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación –es decir, el paso de un estado a otro– que contempla gran parte de la estructura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

La escuela de la configuración considera como altamente probable la presencia de periodos de relativa estabilidad, seguidos de movimientos significativos que deben ser aprovechados para convertirlos en procesos creativos de transformación que catapulten cada unidad estratégica y convertir así cada amenaza en una oportunidad. Esto solo es factible siempre y cuando el estratega tenga una capacidad integradora altamente especializada e innovadora en la aportación de cada aspecto del resto de las escuelas del pensamiento estratégico.

Así lo sustenta Pradip Khandwalla, de la Facultad de Management de la McGill University, en su tesis doctoral presentada en la Universidad Carnegie-Mellon en 1970. Las organizaciones funcionan eficientemente porque agrupan características diversas de manera complementaria en función de eventuales combinaciones de estructura y poder, aspecto que había sido planteado por Chandler en 1962 al afirmar que las organizaciones deben agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Posteriormente, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) distinguen los enfoques normativos; o sea, aquellos que enfatizan la manera como la estrategia debiera concebirse, más que como se realiza efectivamente.

Sin embargo, mientras los contextos teóricos de las primeras escuelas consideran que la

construcción de la estrategia tiene que ver con el orden, quienes están inscritos en la escuela del conocimiento tienen dudas acerca del poder intelectual del estratega y los partidarios del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado y rescatan lo emergente. No obstante, es bien sabido que ninguna estrategia podría ser puramente una cosa o la otra, pues se privarían de la experiencia o el control, razón por la cual estas características rápidamente se ven confrontadas por la escuela de la configuración, ya que los estados requeridos para cada organización tendrán necesariamente que ver con un contexto específico. Más que un proceso, se trata de destacar la circunstancia única para cada organización, por ello se plantea el enfoque taxonómico representado por la escuela de la configuración, que presta mucha atención a lo ocasional (pero cuantificado) y a aquello que constituye una ruptura.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), cada estrategia debe combinar aspectos de diferentes escuelas. ¿Cómo imaginar un sistema que no enlace progreso y ruptura o no tenga en cuenta los aspectos intelectuales y sociales, las exigencias del entorno, la energía de un líder o los datos que provee el conocimiento? ¿Quién puede creer en una estrategia estrictamente deliberada o en una totalmente emergente? ¿Acaso denigrar el aprendizaje no es tan estúpido como negar el control?

La realización de la estrategia sigue la misma regla. A veces es individual y vinculada con el conocimiento; a veces interactiva y social. Puede ser racional y deliberada (como en las antiguas industrias de producción masiva) o adaptable y emergente (como en las empresas dinámicas de alta tecnología). El entorno puede presentarse extremadamente difícil, o dejar cierta libertad de acción a los emprendedores.

Toda organización debe estar en capacidad de adoptar los postulados de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico; todo dependerá del momento histórico en que se encuentre, de su cultura organizacional, de su entorno, de la tecnología y del estratega o timonel que tenga.

## Conclusiones

Frente a los nuevos desafíos que plantea la globalización, entre ellos un ambiente laboral más competitivo, la labor de la gerencia debe orientarse a potencializar el desarrollo y la productividad de los trabajadores y establecer un compromiso real con la estrategia planteada por la empresa. El punto de partida, entonces, se constituye en concebir al trabajador como el capital principal con que cuenta la empresa y concebir la organización como un espacio en donde la persona vive, se desarrolla e invierte la mayor parte de su tiempo y por consiguiente, debe proporcionarle una buena calidad de vida por medio de condiciones laborales óptimas, permanente preparación técnica o profesional y en general, una adecuada gestión del talento humano de la empresa que genere un alto nivel de motivación y un adecuado clima de trabajo, todo ello sobre la base de que un factor clave del reside en la cultura organizacional. Así lo plantea Serna (2008), al afirmar que "la puesta en marcha de las estrategias gerenciales, deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan" (p. 133).

Conscientes de esto, los gerentes deben ajustar su organización a los cambios. Por lo tanto, es pertinente afirmar que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un aprendizaje constante, lo cual implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlo como

uno de los activos fundamentales de la organización. En las condiciones actuales, es necesario que estas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje. Este, sin duda, genera valor agregado y amplía el horizonte hacia la innovación.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar la mentalidad empresarial con la capacidad de aprender continuamente; en este sentido, es una actitud y una aptitud. Una actitud porque se orienta hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas; y una aptitud porque permite mantener la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen (Drucker, 1996).

Frente a este desafío, es fundamental la convicción y el compromiso de la alta gerencia con los procesos de desarrollo y el cambio cultural. Por este motivo, es importante considerar que dadas las condiciones actuales de globalización y competitividad debe asumir inexorablemente el reto de ejercer una gerencia integral que procure comprender, explicar y moldear la cultura de la empresa, percibir permanentemente los cambios del entorno para imprimir los cambios necesarios, practicar un estilo de dirección que refleje el compromiso con los valores y creencias de la empresa, trabajar con mentalidad positiva, actitud de servicio, disposición permanente al diálogo y al trabajo en equipo y una mentalidad abierta a nuevas sugerencias. En resumen, una gerencia integral que procure cambiar, adecuar o ajustar su propia conducta personal para irradiar ese cambio en los otros, para lo cual debe discernir al ser humano como el centro del desarrollo de una organización y construir con él el proceso de transformación de la cultura actual hacia la cultura de la calidad a través de procesos educativos y pedagógicos.

## Bibliografía

- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- BERTALANFFY, L.V. (1989). *General Systems Theory: foundations, development, applications*. Nueva York: Edit. G. Braziller. (10a Edición).
- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Interprise*. Cambridge: MIT Press.
- CLAUSEWITZ, Karl Von. (1968). *De la guerra*. Buenos Aires: Editorial Terramar.
- DAVID, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DESS, G., LUMPKIN G.T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- DRUCKER, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Bogotá: Norma, Colombia.
- DUGGAN, W. (2008). *Intuición estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- GARRIDO, Francisco Javier. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- GLADWELL, M. (2005). *Inteligencia intuitiva*. Editorial Norma.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Blink: Parpadeo. El poder de pensar sin pensar*. New York: Little, Brown and Company.
- GREENLEAF, R. (2002). *Servant Leadership. Mahwah* New Jersey: Editorial Paulist Press.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977). "The population Ecology of Organizations". In: *American Journal of Sociology*. 82(5), pp. 929,964.
- JODELET, D. (1986). *Psicología social. La representación social: fenómenos, concepto, teoría*. Barcelona: Paidós.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Publishing Corporation.
- KHANDWALLA, P.N. (1970). "The effect of the environment on the organizational structure of firm". *Disertación doctoral*, Carnegie-Mellon University.
- KIM, Ch. MAUBORGNE, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- LINDBLUM, Ch. (1959). *The Science of 'Muddling Through*. Tomado de [http://www.inep.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3857](http://www.inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3857)
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- NONAKA, I. (1988). "Toward Middle-Up-Down Management". In: *Sloan Management Review*. 29(3), p.p. 9-18.
- NONAKA y TAKEUCHI. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- OHMAE, K. (2004). *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- PORTER, M. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- \_\_\_\_\_. (1996). "What is strategy?". In: *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990). "The core competence of the corporation". In: *Harvard Business Review*. 68 (3), pp. 79,91.
- PRAHALAT, C. (2005). *Utilidades en la base de la pirámide*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- RIVERA H. (2003). "La competitividad y la gestión empresarial". En: *Revista Escuela de Administración de Negocios*, No. 48, pp. 132-143.

- ROMAN, O., PATIÑO, C. y otros. (2010). *Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
  - SALLENAVE, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
  - SENGE, P. (1995). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
  - SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
  - SIMON, H.; (1982). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
  - STACEY, R. (1992). *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page.
-