

# El pensamiento estratégico

## Una integración de los sentidos con la razón\*

**Strategic thinking: an integration of senses and reason**

**Olga Román Muñoz**

---

### Resumen

Este artículo corresponde al desarrollo de una primera fase del proyecto de investigación Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos y en él se pretende hacer una reflexión sobre la naturaleza y evolución histórica del pensamiento estratégico a partir del análisis de planteamientos de autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en el texto Safari a la estrategia (1999), Chandler (1962) y Andrews y Ansoff (1976), con el fin de dilucidar el significado de lo que es pensar estratégicamente para el colectivo de investigación; establecer tendencias de pensamiento estratégico en la dinámica actual de las mipyme y analizar su grado de vulnerabilidad ante los cambios micro y macroeconómicos.

**Palabras clave:** Gestión, estrategia, planeación estratégica, pensamiento estratégico.

---

### Abstract

This article is the development of a first phase of the research project Strategic thought in micro enterprises of food production and it is intended to reflect on the

nature and historical evolution of strategic thinking from the analysis of approaches of authors such as Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel in the text Safari to Strategy (1999), Chandler (1962), and Andrews and Ansoff (1976), in order to elucidate what thinking strategically means to the research group, to establish strategic thinking trends in the current dynamics of the MSMEs and analyze their vulnerability to micro and macroeconomic changes.

**Keywords:** Management, strategy, strategic planning, strategic thinking.

---

### Introducción

En los últimos años ha aumentado el interés por analizar las formas de pensamiento estratégico utilizadas en el ámbito empresarial con el fin de evaluar su adecuación y cumplir una doble finalidad a saber, por una parte y desde una perspectiva estratégica, se pretende conocer si los empresarios pueden coadyuvar en la elección de los programas y planes de actuación más eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la empresa; y de otra parte, investigar su capacidad para trasladar al ámbito operativo tales progra-

• Fecha de recepción del artículo: 25-09-2009 • Fecha de aceptación: 24-05-2010.

---

**OLGA ROMÁN MUÑOZ.** Administradora de Empresas, especialista en Alta Gerencia, magíster en Educación: Desarrollo Humano, Docente tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Correo electrónico: [obroman@usbcali.edu.co](mailto:obroman@usbcali.edu.co)

---

\* Este artículo es producto del proyecto de investigación: *Pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali.*

mas, coordinando la visión a largo plazo del negocio con su actuación cotidiana, ya que en un escenario signado por el cambio y la transformación constantes, las formas de pensar tradicionalistas basadas en la idea de que el futuro es más de lo mismo, caen abruptamente ante las nuevas realidades impactadas por la globalización y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que avanzan de manera acelerada y abrumadora.

Actualmente las organizaciones deben enfrentar la presencia de numerosos y complejos tratados que rigen el mercado internacional, los cuales no sólo hay que conocer sino manejar con absoluta destreza. De igual forma, la facilidad de comunicarse con cualquier lugar del planeta las veinticuatro horas del día hace que se disponga de gran cantidad de información, lo cual requiere de una especial destreza para seleccionar lo que sirve y lo que no sirve.

Todas estas nuevas realidades implican que quienes desempeñan la función gerencial deben disponer de un tipo de pensamiento muy particular para definir las estrategias que sus empresas requieren para ser exitosas en este medio tan competitivo.

Si el “pensamiento tradicional” es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos preelaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir, hace esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno o escenario donde debe desarrollar su actividad empresarial y están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes ya que dentro del mundo competitivo en que vivimos la organización debe estar dispuesta a experimentar nuevas ideas, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran gracias a la innovación. En la actualidad, romper el esquema de viejos paradigmas es muy importante para alcanzar el desarrollo.

Si las organizaciones pretenden seguir pensando de manera habitual para encarar las nuevas situaciones atípicas graves, tanto del ámbito económico como del social y

cultural, estarán condenadas a desaparecer o ser absorbidas por los inmensos pulpos económicos. De allí que se requiera imaginación, reflexión e intuición para salir avante ante tan avasallantes condiciones competitivas; es decir, se necesita pensar estratégicamente.

Desde este punto de vista, el presente artículo se estructura en dos grandes apartados. En el primero se hace una reflexión sobre la naturaleza del concepto pensamiento estratégico y los principios básicos que deben tomarse en consideración a la hora de pensar estratégicamente una organización y se resalta muy especialmente la necesidad de ahondar en una auténtica reflexión estratégica que permita fijar tanto los objetivos que se quieren alcanzar como los procedimientos que se deben seguir para lograrlos. Esta reflexión estratégica es precisamente la que da sentido y permite dotar de coherencia interna a la organización y su desarrollo se da en torno al concepto de estrategia para la configuración de un verdadero pensamiento estratégico.

En el segundo apartado se indaga sobre la evolución histórica del concepto pensamiento estratégico y su impacto en el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta los planteamientos más importantes de autores expertos en el tema, todo lo cual nos permitirá fundar la base de análisis para el desarrollo de las siguientes fases del proyecto, entre las que se encuentra la selección de cuatro casos representativos que permitan la investigación de sus formas, maneras y estilos de pensar estratégicamente sus organizaciones y confrontarlas con los más importantes enfoques, teorías y modelos sobre planeación y pensamiento estratégico que ha formulado la ciencia administrativa y en particular el compendio realizado por Mintzberg (1999), para establecer las tendencias de pensamiento estratégico y la dinámica que estas organizaciones han tenido ante las situaciones emergentes y analizar así su grado de vulnerabilidad frente a los cambios y procesos micro y macroeconómicos.

## Metodología

Para responder al interrogante inicial que motiva el desarrollo de la primera fase de la investigación, a saber: ¿qué es pensamiento estratégico?, se optó por el análisis documental temático con base en los referentes teóricos de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) y otros autores versados en el tema de estrategia y pensamiento estratégico, como Kenneth Andrews (1976), Igor Ansoff (1976) y Chandler (1962).

En esta primera aproximación teórica se analizaron –mediante una confrontación analítica y descriptiva– cada una de las escuelas de pensamiento estratégico, lo cual permitió establecer de manera crítica algunos planteamientos clave sobre las formas, maneras y estilos de pensar estratégicamente las organizaciones y así, en las siguientes fases del proyecto, comprender el porqué de su aplicación o no en el campo empresarial actual.

## Resultados

### Consideraciones previas: ¿qué es el pensamiento?

La construcción del pensamiento humano es uno de los procesos sociobiológicos más emocionantes. Se va tejiendo sobre puntos de referencia anteriores comparados mil y mil veces y se va ensanchando con base en la experiencia cotidiana de observar, imaginar y develar. Impulsos nuevos viajan por las neuronas y encuentran los vacíos en el inmenso espacio-tiempo que es la memoria y los llena con nuevas asociaciones que permiten pequeñas variaciones a conceptos anteriormente construidos, generando con ello nuevas herramientas para futuras situaciones.

El pensamiento se manifiesta desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia adquirida en el transcurso de la vida. Según los psicólogos, los niños entre los once y doce años ya poseen



la facultad de un pensamiento abstracto y lógico.

“Pensar en la teoría del conocimiento, significa reflexionar sobre la conciencia lúcida y su desarrollo a lo largo de la historia, es decir, la conciencia crítica que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones. Sin embargo, se puede constatar que la historia de la ciencia no se refiere al tema en la medida que se circunscribe al descubrimiento de las formas que ha experimentado la construcción de conocimiento, sin abarcar las formas de irse dando un mayor grado de conciencia en el hombre” (Zemelman, 1983). Pero ¿qué significa tener un mayor grado de conciencia? Si se entiende el pensamiento como un proceso histórico – cultural, ello implica enriquecer la historia de la ciencia en el marco de una historia de la conciencia que esclarezca los puntos en que convergen y difieren.

Evidentemente es necesario ir más allá de la simple constatación histórica de que la ciencia se desarrolla por medio de paradigmas que representan visiones de la realidad. Si nos atenemos a las conclusiones de Thomas Kuhn (1971) en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, surge la cuestión de cómo romper con los límites para ver lo

nuevo a partir de reconocer las anomalías en vez de enclaustrarse en lo establecido. La percepción de las anomalías expresa la capacidad de romper con las estructuras cognitivas a partir del propio conocimiento acumulado.

Como observa Kuhn, “la novedad surge sólo difícilmente”, pues “sólo lo previsto y lo habitual se experimenta, incluso en circunstancias en las que más adelante podrá observarse la anomalía”. Pero esta resistencia al cambio tiene un aspecto positivo que garantiza “que los científicos no serán distraídos con ligereza y que las anomalías que conducen al cambio del paradigma penetrarán hasta el fondo de los conocimientos existentes” (Kuhn, 1971).

¿Pero qué podemos decir de los hombres cotidianos, de los no científicos? O como diría Michel de Certeau ¿qué decir del hombre ordinario?<sup>1</sup>

El hombre común —el hombre ordinario— arrastra consigo la herencia de sentido común no formulada ni explícita, del mismo modo que arrastra la herencia instruida a partir de formulaciones metafísicas, epistemológicas y lógicas que han ido calando en su conciencia a lo largo de su desarrollo histórico. De ahí la herencia de estructuras conceptuales o parametrales que limitan el pensamiento y por ende la construcción de conocimiento, porque el crecimiento cultural del ser humano consiste también en el enriquecimiento de su capacidad lógica como producto de una ampliación de su capacidad racional, la cual se corresponde con un ensanchamiento en los ámbitos de la realidad (externos e internos) donde el hombre puede ejercer su capacidad de acción y reacción. El cómo piensa y lo que piensa no son propiedades inherentes al pensar, ya que son expresiones de parámetros teóricos y también culturales. Luego, la conciencia se retroalimenta de una relación con la realidad contenidos que no se restringen a lo cognitivo sino que está abierta al desafío de nuevas realidades susceptibles de diferentes formas de apropiación, entre ellos la capacidad de observar y pensar. Los fenómenos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal, por lo tanto descomponer

una situación en sus elementos y volverlos a ensamblar, constituye la especialidad del órgano más complejo: el cerebro humano.

La construcción del conocimiento humano es un proceso que sigue el diseño de redes o sistemas y todavía no conocemos con certeza sus posibilidades de ampliación y potenciación, ya que el ya que el medio en el que interactúa el hombre no cambia de manera regular o sobre una base ordenada y rara vez se producen cambios dramáticos continuos. La clave entonces, es detectar discontinuidades, turbulencias y situaciones con originalidad propia que no tengan precedentes y desde allí emerge la necesidad de modelar el pensamiento de manera adecuada, sutil, exclusiva.

Sin duda la potencialidad de pensar se nutre de la capacidad de observar, interactuar, soñar y visionar. El conocimiento se teje entonces con el sueño, con el arte de imaginar, crear y diseñar nuevas posibilidades y opciones. Cada ser humano sueña con lo que tiene: expectativas, posibilidades, frustraciones y sobre ello construye sus sueños diurnos, sus sueños nocturnos, sus utopías y sus crónicas. Pero la posibilidad de comunicar y hacer realidad nuestros sueños nos hace trascender nuestras propias limitaciones cuando el deseo es vehemente.

Exactamente así ocurre en la función gerencial. Enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico, es tan solo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una nueva estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades. Incluso es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo. Sin embargo, en el campo empresarial actual lo impredecible es lo cotidiano; lo inesperado es aquello que cada día enfrenta el empresario y esa histo-

1. De Certeau (1994) define al hombre ordinario como “el quien sea” o el “todo el mundo”; es un lugar común, un topos filosófico. Este personaje general es “todos” y “ninguno”, es el hombre en su actuar cotidiano.

ria empresarial se construye con base en la ruptura y no en la continuidad. El cambio se da cuando hay crisis y esta proviene de la no adaptación a un mundo totalmente diferente. Por lo tanto la transición de lo antiguo a lo nuevo no se puede ver con una lógica lineal ni secuencial, sino como una ruptura y como tal es conflictiva ya que agudiza las contradicciones entre las fuerzas que buscan la estabilidad—el statu quo organizacional—y las que promueven el cambio.

Esto implica que la elaboración de una estrategia es en parte el ejercicio de un espíritu emprendedor, arriesgado, sagaz y creativo que busque de manera activa y permanente las oportunidades para aprovecharlas, detecte las amenazas para enfrentarlas o neutralizarlas, reconozca las debilidades para minimizarlas o desaparecerlas y maximice las fortalezas de la organización. Este proceso, para que sea efectivo, requiere de la obtención, procesamiento y análisis de información pertinente tanto interna como externa, que permita evaluar la situación de la empresa y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro sin menoscabo de sus recursos organizacionales.

La responsabilidad de elaborar una estrategia organizacional está basada por lo tanto, en los valores, la visión, los sueños, las capacidades y las aptitudes de los dirigentes organizacionales y de su equipo creador para analizar y resolver problemas, ya que el entorno al que se deben enfrentar las organizaciones en este nuevo siglo, se ha vuelto mucho más competitivo y cambiante, lo cual exige que desarrollen estrategias que especifiquen ventajas competitivas que aseguren su éxito en el futuro.

Pero más que formular estrategias, el reto más grande está en aprender a pensar estratégicamente, ya que implica desviar el enfoque gerencial tradicional basado en la explotación de la empresa hacia la verdadera satisfacción del cliente; es “dejar de vender lo que se produce y comenzar a vender lo que el cliente necesita” (Gibson, 1998); es pasar de los productos ofrecidos a las necesidades

satisfechas; es cambiar el modo como vende la empresa hacia el modo como compran los clientes. Entonces ¿qué es pensar estratégicamente?

### ¿Qué es pensar estratégicamente?

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí”. Este antiguo proverbio atribuido al Corán, se aplica a las situaciones en las que nos encontramos como administradores de nuestra vida personal pero también como administradores de las organizaciones. Se da de forma intrínseca y nos lleva a cuestionamientos tales como ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿hacia dónde vamos? Estas son preguntas fundamentales que los buenos gerentes se formulan para asegurar que las empresas mantengan los esfuerzos debidamente enfocados hacia un norte claro. Una de las razones más importantes para tener un plan, es evitar el desperdicio de recursos y fuerzas en afanes que muy poco contribuyen a la “razón de ser” de la organización. Por esta razón, el pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa.

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. De la misma manera el pensamiento estratégico muestra el camino o la ruta que debe seguir cada uno de los



En su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad esté haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia aun cuando no hicieran planes, porque “en una economía que depende de las ideas se debe conducir a los demás hacia nuevas posibilidades y experiencias” (Mintzberg, 1999).

El pensamiento estratégico proporciona la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional y de integración

integrantes de la empresa o grupo de trabajo y sus elementos productivos para lograr un engranaje hacia la competitividad empresarial. Se entiende, entonces, por pensamiento estratégico aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él.

imaginativa, ya que contrasta con el enfoque convencional (pensamiento lineal) y con quien todo lo basa en la intuición (conclusiones sin análisis) porque el pensamiento estratégico exige romper el limitado campo visual que se maneja ordinariamente para adentrarse en el uso diario de la imaginación, la creatividad y la intuición, pero también para entrenarse en los procesos lógicos de pensamiento.

Por lo anterior, la puesta en práctica de este enfoque estratégico debe disponer de un pensamiento creativo e innovador que, mediante un juicio razonado basado en la experiencia, visualice y proyecte la supervivencia de la empresa valiéndose de distintos sistemas de información, tanto interna como externa. Por lo tanto, en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se asocia con el proceso intelectual intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo, que combina los métodos analíticos con la elasticidad mental ya que, como lo manifiesta Krell (2009), “el pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, pero da prioridad al segundo”, prioridad que es ratificada por Mintzberg (1999) cuando afirma que estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

Según estas premisas es posible desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente y hacerlo de forma natural como un estimulante ejercicio mental, hasta convertirla en una auténtica disciplina. Es decir, en una constante práctica, en una filosofía a largo plazo y en una actitud frente a la vida.

El pensamiento estratégico incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico en la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, porque brinda las bases para la planeación estratégica y lleva a la creación de un equipo directivo con una misión compartida de futuro y un compromiso personal que hace posible la identificación con los proyectos organizacionales y sus estrategias.

El propósito del pensamiento estratégico consiste en explotar los muchos desafíos

futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que en prepararse para un probable mañana único, ya que el pensamiento estratégico es el campo para planear el futuro sin que estorben las utilidades prácticas. En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planear y visionar el futuro sin preocuparse de si es asequible o no, ya que el proceso de pensar estratégicamente la organización implica poner en juego aspectos fundamentales como:

- Los valores, que regulan el comportamiento axiológico de los seres humanos y que representan las convicciones de los administradores para dirigir su empresa hacia un sitio de éxito con ética y responsabilidad social.
- La misión, que consiste en una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, el porqué se está en él y su propósito o razón de ser como organización.
- La visión, que es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás grupos de interés o *stakeholders*.<sup>2</sup>
- La estrategia, que establece la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

### ¿Cuándo surge el concepto de pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el pensamiento convencional cuya metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, es automatizado, de respuesta previsible, aplica una norma permanente ante situaciones similares y contrasta con la intuición pura que de alguna manera es un atributo positivo y necesario en el pensamiento estratégico.

En el pensamiento estratégico se combinan elementos múltiples y complejos, pero

quizás uno de los aspectos más importantes es que puede ser aprendido, es decir, invirtiendo en conocimiento podemos transformar pensamiento tradicional o convencional en pensamiento estratégico. De allí que desde 1910 se empezó a hacer referencia en Harvard acerca de la importancia de formar administradores con pensamiento estratégico.

En la década de 1920 comienzan a surgir cursos de política empresarial o política de negocios basados en la posibilidad de desarrollar pensamiento estratégico, que al ser una actitud, nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de establecer unos objetivos que orienten a la organización por un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno en el que está sumergida.

Uno de los primeros estrategas fue el ateniense Pericles (495 a. C.- 429 a. C.), cuyos principios se resumen en:

- Saber lo que se debe hacer y ser capaz de explicarlo.
- Hacer frente a la calamidad con una mente tan despejada como sea posible y reaccionar rápidamente ante ella.

El origen de la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega) que surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas. Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra. Con el inicio del siglo XX, el término estrategia y otras muchas expresiones castrenses comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios debido a la gran cantidad de militares de elevada graduación que accedieron a la dirección y a los consejos de administración de las empresas.

El autor más destacado por sus contribuciones a los inicios del pensamiento estratégico fue Sun Tzu, quien por medio de su libro *El arte de la guerra* describe el armamento y

2. Están formados por personas que comparten intereses comunes respecto a la empresa. Son parte de los grupos de interés: los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes, la comunidad, el gobierno y las instituciones financieras, entre otros.

el ejército chinos, así como sus sistemas de mando, comunicación, disciplina, distinciones de rango, estrategia y logística.

El pensamiento estratégico parte de las maniobras militares que debían determinar la manera de atacar al rival para que saliera lo más debilitado posible e incapaz de reaccionar. Estos modelos militares empezaron a influir con más fuerza hacia el siglo XV cuando la fundamentación militar tomó especial relevancia. En el área administrativa se aplicaron hacia 1900 en el momento en que las empresas y los intercambios empezaban a tomar fuerza en el mercado.

Otro autor importante que influyó en la evolución del pensamiento estratégico fue Nicolás Maquiavelo, quien parte de la premisa de que “adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece”. Desde entonces la actitud estratégica se ha considerado como una postura abierta al cambio y crítica de las propias concepciones y prácticas administrativas, que supone la capacidad de cuestionarlo todo y salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas.

Con la Segunda Guerra Mundial surge la estrategia empresarial como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente, ya que el conflicto aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico porque planteó el problema de asignar recursos escasos a la economía. De igual manera se plantean otros enfoques como la teoría del juego, el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas, la curva de demanda de los productos y la noción de factores estratégicos, consolidándose así todo un cúmulo de teorías que fundan las bases de una teoría formal.

La teoría sobre el pensamiento estratégico ha evolucionado a través del tiempo y se ha ido elaborando merced al aporte de diversos autores quienes han dejado una enseñanza que aún influye en las organizaciones para la creación de estrategias. Es así como hasta la década de 1960 la empresa se consideraba

como un sistema cerrado cuya orientación era de adentro hacia fuera y el futuro se analizaba en función de la extrapolación del comportamiento histórico. De allí que el énfasis era puesto en la definición del negocio, es decir, en el establecimiento de la misión de la empresa y los procesos formales de planeación que tenían como fin garantizar el cumplimiento de los presupuestos.

Posteriormente se destaca la consultoría en estrategia y en este sentido se resaltan los aportes del *Boston Consulting Group* con su matriz de portafolio de negocios basada en el análisis de crecimiento - participación, la noción de unidad estratégica de negocios, la matriz para la toma de decisiones y el análisis Dofa. Es entonces cuando la planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista conducida y guiada por un grupo de personas muy cercanas al líder o con acceso directo a él.

Más adelante surgen diferentes escuelas de gestión estratégica que enfatizan en el pensamiento estratégico como una forma de desafiar el pensamiento tradicional que alinea las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas rígidos pre elaborados, inflexibles y estáticos, en contraposición con el pensamiento estratégico que entiende e interpreta el entorno o escenario en el que debe desarrollarse la actividad empresarial y en el cual están instaladas las necesidades que deben resolverse mediante una búsqueda persistente en procura de adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes. En este caso se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación para potenciar las capacidades de los factores, tanto internos como externos y obtener así una ventaja más evidente frente a los rivales.

Con los planteamientos de las escuelas de gestión estratégica se da un impulso al concepto de pensamiento estratégico a partir de su aplicación en el ámbito económico empresarial y en el académico, al implementarse en el *management* estratégico junto con las obras pioneras de Chandler (1962) Andrews



y Ansoff (1976), basadas en la idea de competencia y en cómo actuar frente a los rivales para lograr los objetivos determinados.

Alfred D. Chandler (1962) historiador del mundo de los negocios, propuso la definición de estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”, mientras que para Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, todo sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.

Por su parte Kenneth Andrews define la estrategia corporativa como “el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas, define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.” (Andrews, 1980). Esta definición combina los planteamientos de Drucker y Chandler e introduce el concepto de grupos de interés o stakeholders que ha tomado especial vigencia hoy en día ante la necesidad de responder en los negocios con ética y responsabilidad social.

En 1983 Igor Ansoff considera que “la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, que define la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”, pero conjuntamente con Hayes (1983) considera la planeación como un proceso que no da respuesta completa al problema estratégico ya que ésta sólo hace énfasis en la formulación y no en la implementación.

Indudablemente con los aportes de Andrews y Ansoff adquiere relevancia el estudio del pensamiento estratégico a partir de los años setenta, el cual considera el papel fundamental que juega el medio ambiente externo

en el diseño de la estrategia y la manera como configura o modifica el planteamiento estratégico de las organizaciones en forma continua, pero asimismo tiene en cuenta cómo la organización puede influir sobre el macro ambiente. La empresa es considerada entonces como un sistema abierto con múltiples interacciones e influencias y la perspectiva de análisis cambia de afuera hacia adentro. Se trata pues, en todo momento, de un reflujo de información en sentido bidireccional que debe ser analizado e interpretado, tarea que sin duda debe mantener alerta y motivado a todo el núcleo de la alta dirección.

En la década de 1980 surge el interés en Harvard en saber por qué unas industrias eran más rentables que otras y con ello se da inicio al concepto de estrategia competitiva y ventaja competitiva –acuñado por Michael Porter (1985)– con la expectativa de generar más beneficio para los consumidores y ventajas comparativas en el mercado, de allí que plantea que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas<sup>3</sup> en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter, 1985).

De acuerdo con Porter, “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”. Así la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selección de los negocios de la organización o de aquellos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios. De esta manera se responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así

3. Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las *fuerzas impulsoras* en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria. Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna. (Porter, 1985).

una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

En la década de los noventa surgen diversos cuestionamientos a los procesos de planeación formal y a la poca efectividad de los procesos que no cuentan con el compromiso de los actores. Se reconoce asimismo la necesidad de tomar decisiones en ambientes inciertos y turbulentos, por lo cual se hace énfasis en la formación del pensamiento estratégico.

Este es el punto de partida del análisis posterior de las escuelas del pensamiento estratégico que llevará más tarde a Mintzberg a identificar y clasificar en diez formas distintas el estudio de la problemática del pensamiento estratégico en las organizaciones, como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente al tiempo que reconoce la necesidad de tomar decisiones en ambientes inciertos y turbulentos, en los cuales se evidencia la necesidad de un pensamiento estratégico holístico o integral claro que lleve a analizar el todo y las partes. Según Mintzberg las partes son cada escuela de pensamiento y el todo es el enfoque global que brinda el estudio de cada escuela sobre la formación de estrategia que finalmente considera está representada por la escuela de configuración que agrupa los demás enfoques y cuya estrategia está basada en un proceso de transfor-

mación. Luego cada escuela en sí misma está limitada y se debe complementar con las demás para tener una visión holística de acuerdo con las necesidades particulares y las situaciones actuales de una organización.

Algunos de los aportes más influyentes de Henry Mintzberg surgen a partir de su primer trabajo “*The rise and fall of strategic planning*”, en el cual plantea algunas críticas al planeamiento estratégico a partir de la definición de estrategias de la organización. Antes las teorías de la organización describían un mundo perfecto, previsible y ordenado que Mintzberg revolucionó al demostrar que el universo corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso, dando así a los académicos un verdadero baño de realidad al plantear que en la gerencia se debe poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana para lograr el éxito corporativo. El desorden puede ser la fuente del nuevo orden y el crecimiento se produce en desequilibrio. Un sistema puede saltar al caos y a lo imprevisible y no obstante ser –entre parámetros– debidamente ordenado.

Parte precisamente de reconocer una de las características definitorias del siglo XX, como es la irrupción de las organizaciones como actores centrales en las sociedades modernas. Con o sin fines de lucro, privadas, públicas o gubernamentales, grandes o pequeñas, ellas regulan nuestras vidas a tal punto que no se nace ni se muere hasta que una organización así lo declare, ni se puede vivir una vida normal sin interactuar diariamente con decenas de organizaciones que nos alimentan, nos transportan, nos educan, certifican nuestra identidad y regulan, facilitan o dificultan casi todos los aspectos de nuestra vida económica. Son, como decía Chandler, “la mano invisible del mercado”.

Mintzberg reconcilió el pensamiento científico con el desorden del *management*, al sugerir que un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana: ciencia, arte y oficio finalmente reunidos para permitir la integración de los sentidos y de la razón.



Demostó que la buena gerencia requiere tanto de cerebro como de corazón. Compensar uno con otro es mala idea. Enseña que la estrategia es mucho más que el simple análisis de una situación competitiva. “Se puede analizar todo lo que uno quiera, pero la vida seguirá siendo complicada y densa. Esta es la esencia de la estrategia y no las abstracciones de la alta gerencia” (Mintzberg, 1999).

Uno de los desafíos prioritarios para el estratega lo constituye el conocimiento de las capacidades y recursos de la organización, tanto actuales como potenciales, para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables. Hay un trabajo dual a saber, el del artesano que parte de un material sin forma alguna pero tiene en su mente con claridad el objetivo que quiere lograr (una figura, un objeto) y el componente racional, inclinado a la planificación estratégica que define los pasos, etapas o procesos para llegar al resultado.

Los dirigentes son los artesanos y la estrategia su arcilla. El pasado de la organización, su historia, valores, cultura y estilo de funcionamiento, es decir, la particular identidad que diferencia una entidad de otra, puede a veces condicionar fuertemente y restringir un futuro promisorio en el sentido de aprovechar las oportunidades o necesidades del contexto. La estrategia se define como alguna forma de plan, de orientación explícita para la conducta futura. Combina intencionalidad con deliberación, por lo tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio. De ello se deriva una expresión mayor y más comprometida que se identifica como cambio estratégico. Cuando recurrimos a esta expresión, estamos vinculando dos procesos: la necesidad de cambiar y hacerlo de una manera abrupta, contundente, repensando de otra forma, girando el enfoque y substituyendo el centro de la cuestión. El cambio estratégico es un tipo de cambio que parte de romper paradigmas y enfoques de la realidad más sustantivos y centrales.

Una ruptura con los comportamientos y actitudes existentes (que debe ser gradual), debe verse como un proceso acumulativo

y permanente que progresa en medio de discontinuidades, conflictos y tensiones que no se resuelven en el corto plazo, ni en momentos predefinidos.

Henry Mintzberg plantea muy claramente las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo, que origina iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación y su transformación y pone en medio el razonamiento analítico a manera de estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como proceso interno del planeamiento estratégico.

Pensar estratégicamente es crear valor y reconocer la importancia de los activos intangibles: el capital humano y el conocimiento, ya que hoy gana prevalencia el querer ser sobre el hacer y se considera que debe haber un alineación entre la cultura organizacional y la visión de futuro de la empresa por lo tanto se deben explorar posibles escenarios sobre probables comportamientos de las variables clave de la empresa. Kenichi Ohmae (1983) considera que a cambio de un grupo de planeación estratégica lo ideal es contar con estrategias que por definición son personas de gran talento natural, quienes además suelen poseer un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. Paradójicamente, en el contexto de nuestros días la mayor parte de las organizaciones exalta la lógica y la racionalidad, por ello, quienes tienden a sobresalir no son los innovadores.

Hoy se va más allá de la competencia en mercados compartidos, explorando espacios de mercado no aprovechados (nichos) y las oportunidades que ofrecen los negocios con el desarrollo de la tecnología. Surge entonces la práctica de la *coopetividad*, la red de valor basada en las variables claves de empresa, cliente, complementadores, competidores y proveedores (Branderburguer y Nalebuff, 2005).

El lenguaje de la estrategia de los negocios ha estado asociado al campo militar, pero hoy no se trata de ganar o perder. Una empresa puede tener éxito sin que las demás tengan

que perder. También puede fracasar por muy bien que juegue, si el juego al que juega no es el adecuado. “Los negocios son un juego con apuestas muy altas” (Brandenburger y Nalebuff, 2005).

La estrategia empresarial que consigue éxito duradero, consiste en dar forma activamente al juego que se quiere jugar y no limitarse a jugar el juego que uno encuentra en marcha. “Si todos los competidores se disputan el mismo espacio del mercado sólo unos pocos ganan, pierde la sociedad y pierde la economía. Pero si cada competidor desarrolla su propio nicho de mercado, todos ganan, la sociedad se diversifica y es más productiva. Así la economía será mucho más dinámica” (John Nash, 1950).

### Condiciones para desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente

Las condiciones que pueden llevar a desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente son:

- La aptitud analítica. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, ya que desarrolla habilidades para analizar problemas, llegar a los hechos reales, obtener respuestas y llegar a conclusiones. Un análisis exhaustivo, tanto externo como interno de la compañía la lleva a tener una amplia visión tanto del negocio como del mercado en el que se pretende mover.
- La autonomía intelectual, que permite potenciar el juicio propio, entender el proceso, desarrollar la creatividad y orientar la imaginación hacia nuevas ideas. Tener la habilidad de mirar y pensar más allá de la “caja”.
- La capacidad de abstracción, es decir, saber desagregar las cosas. El pensador estratégico divide el todo en sus partes constitutivas, luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas.

- La disciplina. El pensador estratégico tiene la habilidad de ser creativo, pero al mismo tiempo mantiene el foco en sus ideales. Continúa en línea buscando cumplir metas en periodos extensos, lo cual puede llevar a la utilización de muchos procesos en la culminación de este plan o esa estrategia. Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación, del proceso o del negocio del cual es responsable.
- La curiosidad. El pensador estratégico ve más allá de la superficie del problema. No toma todo como se lo dicen en primer término. Tiene interés por conocer el mundo para indagar y tener la posibilidad de crear nuevos productos o conocer procesos complementarios para la organización. Vive en función de la búsqueda de los factores claves del éxito, para lo cual es minucioso, detallista y tiene en cuenta todos los factores presentes en la situación.
- Tener una mente abierta. No descartar inmediatamente ideas que a primera vista parezcan imposibles. Hay que ver los problemas como oportunidades y estar preparado para realizar modificaciones en las estrategias o planes con el fin de permitir cambios bruscos en el proceso y beneficiar la culminación del plan. Se debe estar enterado de todo lo que sucede en su entorno, es decir tener interés por las noticias, la política, el deporte, el entretenimiento, la economía, etc.
- Flexibilidad intelectual. La mente del estratega debe tener la elasticidad que le permita encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes. Es la habilidad que le posibilita la comprensión rápida de los cambios del entorno, captar las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización con el fin de identificar la mejor respuesta estratégica.
- Buena comunicación, que en primera instancia concibe, ejecuta y gestiona de manera eficiente la estrategia establecida

en todos los ámbitos de la organización para calcular el impacto que puedan tener cada una de las acciones gerenciales. Se deben conocer los comportamientos de los trabajadores para corregir o anticipar procesos negativos para la empresa y capacitar a su personal para obtener no sólo un empleado más, sino un líder potencial que inyecte ideas nuevas en la empresa.

- Ser emprendedor. Buscar opiniones, visiones y comentarios que complementen o sean alternativos a los suyos para obtener valores como humildad, apertura, flexibilidad, fortalezas, seguridad en sí mismo y objetivos claros.

Son muchas las formas en las que podemos desarrollar un negocio pequeño o grande, pero lo importante es tener la actitud, la voluntad y la pasión para sacarlo adelante. Hay que ser un líder, pero no un mero líder sino uno con un equipo de trabajo capaz de pensar estratégicamente.

## Conclusiones

Para los autores de este proyecto de investigación, desde el punto de vista teórico la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante. La esencia de la estrategia es la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa. En este proceso hay un reconocimiento formal en el sentido de que los beneficiarios de las acciones de la firma son el amplio grupo de sus *stakeholders* o grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debe dirigirse a beneficiar estos grupos y constituir una base para establecer una serie de transacciones y contratos sociales para vincularlos de manera efectiva a la empresa.

El pensamiento estratégico es el reflejo de la visión que el hombre tiene del mundo con base en la interpretación de su realidad,

para transformarla en una realidad colectiva haciendo uso de imágenes y pensamientos conscientes e identificables que formen representaciones mentales a través de esquemas de experiencia y acciones existentes que lleven a la creatividad, adaptación, proactividad y sinergia a través de su experiencia directa que influencia sus acciones futuras, siendo capaz de sintetizar enormes conjuntos de información y reflejar su estilo personal en la creación de estrategias efectivas para su empresa u organización.

La evolución del pensamiento estratégico en los negocios tuvo y tendrá cambios sin precedentes, porque se terminó el negocio en el que todo lo podíamos controlar, ordenar y predecir. En este mundo actual inseguro e incierto, el hombre de negocios debe tomar muy en cuenta la velocidad, la eficiencia y la eficacia porque, no solamente debe saber hacer bien las cosas sino que debe saber bien qué cosas hay que hacer y cuándo hacerlas.

La clave del éxito de una empresa no solo radica en saber producir bien sino también en saber vender bien, tanto el producto como su propia imagen. Esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, accionistas, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización e implica pensar estratégicamente la empresa.

## Bibliografía

- ANDREWS, Kenneth. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.
- ANSOFF, Igor. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill, Harmondsworth.
- BRANDERBURGUER, Adam y NALEBUFF, Barry. (2005). *Coopetencia*.
- CHANDLER, Alfred. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Harvard Business School.
- DE CERTAU, Michel. (1994). *La invención de lo cotidiano*. México: Editorial Gallinard.

- GIBSON, Rowan. (1998). *Repensando el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- <http://www.mintzberg.org/index.html>, consultado el 21 de septiembre de 2009.
- KRELL, Horacio. *El pensamiento estratégico (versión electrónica)*. Extraído el 22 de enero de 2009 de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=EL-PENSAMIENTO-ESTRAT%C3%89GICO.htm>
- KUHN, Thomas. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- MINTZBERG, Henry. (1977). *Planifique con la izquierda y administre con la derecha*. México: Publicaciones Ejecutivas de México.
- \_\_\_\_\_. (1997). *El proceso estratégico*. México: Publicaciones Ejecutivas de México.
- NASH, John F. (1950). *Equilibrium points in person games*, Proceedings from the National Academy of Sciences. USA
- OMHAE, Kenichi. (1983). *The mind of the strategist*. Penguin Books, Harmondsworth.
- PORTER, Michael E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- [www.gestiopolis.com/.../pensamiento-estrategico-comprender-la-estrategia.htm](http://www.gestiopolis.com/.../pensamiento-estrategico-comprender-la-estrategia.htm), consultado el 24 de septiembre de 2009.
- ZEMELMAN, Hugo. (1992). *Los horizontes de la razón. Uso crítico de la teoría*. México: Anthropol Editorial.
- ZEMELMAN, Hugo. (1983). *Historia y política del conocimiento*. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.