



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA BÁSICA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

(STRATEGIC THINKING AS A BASIC TOOL IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS)

Yenibetz Carolina Salas Estrada

yenibetzsalas@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-6965-1501>

Como citar: Salas, Yenibetz (2020) Pensamiento estratégico como herramienta básica en las organizaciones públicas y privadas. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 17(2), Venezuela. (Pp.30-46)

RESUMEN

La presente investigación aborda la temática Pensamiento estratégico, tuvo como propósito analizar el pensamiento estratégico como herramienta básica en las organizaciones públicas y privadas. Se sustentó principalmente en los enfoques teóricos de Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland, (2012), Montoya, (2015) y otros autores versados en el tema del pensamiento estratégico, como Garrido (2007), Venegas (2009), Gutiérrez (2010), García (2010), entre otros, de tipo documental que considera la definición del pensamiento estratégico, así como los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones. Se concluye en resaltar la importancia de la puesta en práctica del pensamiento estratégico para identificar, analizar y evaluar los elementos clave para el éxito de la organización proveniente del entorno y de sus condiciones intrínsecas; como por ejemplo, cuando diseñan y revisan la estructura, la misión y la visión de la organización.

Palabras claves, Pensamiento Estratégicos, claves de éxito, organizaciones

ABSTRACTS

This research addresses the theme Strategic Thinking, its purpose was to analyze strategic thinking as a basic tool in public and private organizations It was based mainly on the theoretical approaches of Thomson, Gamble, Peteraf and Strickland, (2012), Montoya, (2015) and other authors versed in the subject of strategic



thinking, such as). Garrido (2.007), Venegas (2009), Gutiérrez (2010), García, (2010), among others. Documentary type that considers the definition of strategic thinking, as well as the elements of strategic thinking present in organizations. It concludes by highlighting the importance of putting strategic thinking into practice to identify, analyze and evaluate the key elements for the success of the organization from the environment and its intrinsic conditions; as for example, when they design and review the structure, mission and vision of the organization. Keywords, Strategic Thinking, success key, organizations

INTRODUCCIÓN

Actualmente, cuando las organizaciones se encuentran en pleno siglo XXI, en un ámbito lleno de cambios constantes y permanentes, ligado al resultado de variables en las que se encuentran: el comportamiento del mercado, en relación con la innovación tecnológica, así como también; los aspectos sociales, culturales, políticos y legales, deben procurar mantener un equilibrio dinámico y permanente, es necesario reaccionar con habilidad e ingenio, ya no basta con aplicar enfoques o paradigmas tradicionales basadas en la previsión inmediata, necesitan de nuevas herramientas para propiciar los objetivos propuestos.

Esto implica que los gerentes tengan la capacidad de aplicar tácticas innovadoras para afrontar de manera eficaz dificultades y construir propósitos alcanzables es decir conseguir lo que se quiere, como toda obra humana la organización requiere de pensamiento y acción, el pensamiento puro sin acción es teoría sin resultado de allí la necesidad de hacer, del pensar estratégicamente una práctica continua que ayude a los gerentes alcanzar un desempeño superior y una ventaja creativa para sus organizaciones.

En este sentido, la estrategia desde el punto de vista de la lógica del desempeño, implica tomar decisiones indicadas para la vida de la empresa y para su crecimiento rentable, para confrontar los entornos cambiantes y mantener los niveles de competitividad apropiados, todo esto facilitando la permanencia de las empresas en su entorno para la toma de decisiones.

En relación con lo anteriormente planteado, Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland. (2012), expresan que para lograr el éxito organizacional, se destaca la consecución de ventajas competitivas, que le permitan a la organización ocupar una posición superior al resto de su competencia. Esta estrategia competitiva consiste en enfoques e iniciativas que le permiten a la empresa atraer clientes y satisfacer sus expectativas del servicio o producto a recibir, soportando las acciones de la competencia, permitiéndole avanzar en su posición en el mercado respectivo.



En este orden de ideas, el pensamiento estratégico, se presenta como uno de los principales antecedentes a ser consideradas bajo el estudio de los diferentes avances en el tema gerencial organizacional planteada en el mundo. Por lo tanto, al momento de abordar aspectos significativos que inciden en el desempeño, como lo llega a ser, el manejo de las variables que influyen en su entorno, se aborda la realidad de una definición que viene cobrando fuerzas en el comportamiento organizacional.

De acuerdo con Venegas (2009), el pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio. En concordancia con lo antes planteado, Garrido (2007), afirma que “el pensamiento estratégico es como un componente de los dos aspectos, como una capacidad que tienen los gerentes que se valen de la reflexión, análisis y perspectiva sobre los hechos de aquella parte dinámica de la realidad que sea relevante para el observador (o analista), cuyo objetivo es encontrar respuestas y abrir espacios de toma de decisiones en forma creativa y enfocada, respecto al futuro posible.

Asimismo, Gutiérrez (2010), expresa que el pensamiento estratégico es la competencia que mayor importancia tiene dentro del conjunto de capacidades gerenciales, ya que su acción se orienta a adelantarse a las tendencias futuras, articularlas en un plan estratégico, obteniendo una ventaja competitiva. Esto le permitirá al gerente iluminar el camino de sus seguidores hacia objetivos y metas claras.

De acuerdo con lo descrito por Wootton y Horne, (2006) citado por Puerta (2007) manifiestan tres actividades fundamentales para pensar estratégicamente:

Tomar sentido de la información: esta acción involucra pensar previsiblemente acerca de los cambios en la tecnología, economía, mercado, política, leyes, ética, y sociedad. Luego auditar y criticar las capacidades estratégicas de la organización. Analizar que está cambiando y reflexionar sobre lo que se conoce.

Formular las ideas: involucra pensar acerca del futuro, involucra pensamiento prospectivo, pensamiento visual, información del pasado y hacer evaluación crítica.

Planificar acciones: involucra pensar creativamente en torno a las acciones a tomar.

Por otra parte, Cendros (2001) citado por García (2010), refiere cuando se habla del pensamiento estratégico, no se trata precisamente de un conjunto de teorías,



se trata más bien, de los diferentes puntos de vista o enfoques que se han venido desarrollando. En función a esto refiere cuatro enfoques:

Enfoque Estrategia: Apunta a que el pensamiento estratégico tiene que verse del modo, en el cual se establecen la misión, la visión y los objetivos, desarrollándose luego el plan estratégico en un contexto enunciativo de la visión que tiene la organización o el individuo del alcance de sus operaciones y acciones necesarias para lograr el éxito dentro de un contexto particularmente competitivo.

Enfoque Recursos: Igualmente propone el pensamiento estratégico como un conjunto de pautas para asignar recursos. Este enfoque requiere que toda organización tenga una estrategia histórica natural, intrínseca o implícita que puede estar dada por la forma como se asignan los recursos físicos, espaciales, aprovechándose de las oportunidades que puedan presentarseles.

Enfoque Centralizado: La planificación la realiza un grupo selecto de individuos con capacidad para formular la misión, la visión, los objetivos, en otras palabras son los líderes los que formulan el plan estratégico y los miembros inferiores solo ejecutan el plan.

Enfoque Descentralizado: Los planes los formulan los diferentes niveles jerárquicos, se le otorga toma de decisiones y autonomía a los niveles operacionales, es decir, postula que la estrategia brota de los niveles inferiores, la dirección debe crear pautas para generar un conocimiento colectivo y de compromiso de todos los miembros.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se presenta que el pensamiento estratégico es la capacidad gerencial para dar inicio y fundamentar las acciones a realizar por parte de las empresas con el principal objetivo de alcanzar sus metas de manera exitosa. Para ello, es necesario una continua valoración del entorno, abarcando los aspectos relacionados con la visión, misión, objetivos, metas, valores, cultura, estrategias, entre otros, que les permita identificar tanto fortalezas como áreas de mejoras con el propósito de solidificar su posición, para enfrentar no solo las amenazas sino también los riesgos del entorno, aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

En términos generales el abordaje de estas propuestas, parte de que el pensamiento estratégico depende del enfoque adoptado por las organizaciones para su desempeño creativo. El pensamiento estratégico se establece a medida que aprendemos a observar pacientemente los cambios en las situaciones e impulsamos procesos creativos gracias a las posibilidades otorgadas por un pasado histórico de la sociedad presente. Es por ello, que la creatividad no se identifica con la pura espontaneidad, con el brotar algo de la nada así sea el



elemento básico de la idea, debido a que al adoptar una actitud creativa los conceptos deben enriquecerse de contenido y dejar de oponerse abruptamente para complementarse.

Ahora bien, en palabras de (Bessant & Tidd, 2007 citado por Montoya 2015) la creatividad es una capacidad que unida al comportamiento y a la actitud a la hora de aprovechar oportunidades que trae consigo el emprendimiento da lugar a grandes innovaciones muy beneficiosas para la empresa y los individuos. Por tanto, la creatividad se ha visto como tema central de muchos estudios y ha sido analizada desde múltiples puntos de vista, tomando como punto de partida que esta tiene la capacidad de realizar nuevas ideas con originalidad y de manera eficaz.

Por otro lado, Zúñiga y Reina (2010) expresan que potencializar la creatividad tiene como objetivo llevar al individuo a identificar y revisar sus creencias, valores y actitudes, como una forma de acreditarse en su propia capacidad de transformarse y transformar el medio donde actúa.

La creatividad no es más que un reto al mejoramiento y a la innovación en las organizaciones públicas o privadas frente a las nuevas oportunidades y amenazas de su entorno que desafían la misión de la empresa. Es un instrumento de solución a los problemas percibidos para el beneficio de la calidad de vida de la organización y de los usuarios.

En este sentido, la capacidad de creatividad lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de las riquezas, el crecimiento económico, y la mejoría de los niveles de vida de la población. En la medida que las organizaciones públicas o privadas sean más creativas su porcentaje de productividad será mayor, es por esto que la creatividad es importante para potencializar las oportunidades y así poder alcanzar los objetivos de manera que contribuya a crear condiciones para que la empresa pueda competir.

Por otro lado, la situación presente enseña que en las empresas, además del conocimiento, es importante valorar e impulsar el talento humano para identificar las costumbres y condiciones que nutren la creatividad y el pensamiento estratégico y su expresión en conjunto para el ambiente laboral. Es por ello, que el pensamiento estratégico se relaciona con el conocimiento y el análisis utilizado por el hombre como una alternativa para solucionar los problemas y alcanzar los objetivos finales, lo que proyectará las empresas hacia los resultados deseados.

Son pocas las organizaciones tanto públicas como privadas que asocian la capacidad creativa con ganancias en la productividad y la calidad con el refuerzo del potencial de los individuos o con la introducción de cambios organizacionales



necesarios a su expresión, en los ambientes de trabajo. La implementación del pensamiento estratégico como coordinador de mentes creativas, fundamentada en la misión, la visión, los valores y la estrategia de la empresa, facilitará la orientación hacia la prosperidad sostenible de cualquier entidad económica.

Con lo planteado anteriormente, se pone en evidencia que el pensamiento estratégico como herramienta en las organizaciones públicas y privadas vista desde la creatividad en las empresas, impulsan la prosperidad económica, ya que, al emplear estrategias participativas e interactivas, es considerada una de las mejores inversiones en el talento humano, por ser una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. De igual manera, al aplicar el pensamiento estratégico, en un trabajo relacionado a gerencia puede conducir a actitudes más positivas y de apertura al cambio, creando una mejor imagen de la empresa.

La implementación del pensamiento estratégico como coordinador de mentes creativas, fundamentada en la misión, la visión, los valores y la estrategia de la empresa, facilitará la orientación hacia la prosperidad sostenible de cualquier entidad económica.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Frances (2006), afirma que el concepto de estrategia se originó en el campo militar y muy probable el primer texto que abordó el tema sea, el arte de la guerra, Sun Tsu, escrito aproximadamente en el año 550 a.c. La palabra en su raíz proviene del griego estrategos que significa general y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

El término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como una acción encaminada a conseguir lo deseado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el que hacer empresarial y es algo muy próximo a lo que estrategia significa en la política o en su continuación por otros medios.

En palabras de Garrido (2006), afirma que diseñar una estrategia obliga a pensar no solo en nuestras capacidades, sino también en las competencias y en el entorno, de igual manera la estrategia es acción, es inmediatez y solo tiene sentido en un momento de tiempo y en un contexto determinado, no existe ninguna



estrategia que pueda llevarse más allá del negocio, la actividad concreta para la que se desarrolló, sin embargo, su aplicabilidad tiene validez universal.

Por su parte, las estrategias son acciones que se establecen con el fin de lograr objetivos determinados a cierto plazo, Porter (2010) la define como la elección de los sectores en que va a competir la empresa y como lo va a hacer, continuando con la tendencia de las estrategias ya incorporando a lo que es la estrategia gerencial.

Esta última definición es tomada como base fundamental para reconocer las mencionadas estrategias como agente fundamental en la determinación de acciones, tomar a nivel organizacional en relación a las alternativas a elegir en relación a los diferentes posibles escenarios, la visión gerencial y los objetivos a alcanzar.

De acuerdo con Venegas (2009), el pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio. En concordancia con lo antes planteado, No todo planeamiento es estratégico, sólo lo es aquel que asegura que el resultado se obtenga, pues el plan y la acción están unidos intrínsecamente.

Es por ende que, el pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es una herramienta para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

Garrido (2007), afirma que el pensamiento estratégico es como un componente de los dos aspectos, como una capacidad que tienen los gerentes que se valen de la reflexión, análisis y perspectiva sobre los hechos de aquella parte dinámica de la realidad que sea relevante para el observador (o analista), cuyo objetivo es encontrar respuestas y abrir espacios de toma de decisiones en forma creativa y enfocada, respecto al futuro posible.

Continuando, el antes mencionado autor, en su óptica establece que el pensamiento estratégico tiende a marcar la perspectiva del negocio, luego la planificación estratégica se encarga de trasladar la empresa a la situación que ha de alcanzar y la planificación táctica se enfoca tanto en el rendimiento como el desarrollo de la estrategia.



Sobre las consideraciones anteriores se entiende que el pensamiento estratégico es un componente conceptual vital para la organización, ya que éste rompe paradigmas o esquemas tradicionales de pensar y actuar, partiendo de la capacidad, innata o desarrolladas, por el gerente (el estratega), estimulando actos creativos que generen soluciones ingeniosas pero que tiene sustento en la realidad de la empresa, enfocando la mirada en el futuro de la misma y que, por medio de la planificación, se integran las energías y potencialidades de los recursos, tanto reales como potenciales, hacia las metas comunes, maximizando las rentabilidad de la organización.

Asimismo, Gutiérrez (2010), expresa que el pensamiento estratégico es la competencia que mayor importancia tiene dentro del conjunto de capacidades gerenciales, ya que su acción se orienta a adelantarse a las tendencias futuras, articularlas en un plan estratégico, obteniendo una ventaja competitiva. Esto le permitirá al gerente iluminar el camino de sus seguidores hacia objetivos y metas claras.

En las ideas expuestas por Gutiérrez (2010) se extrae elementos importantes que dan cuenta de la presencia del Pensamiento Estratégico en las organizaciones, los cuales se indican a continuación:

- (a) Gerente: el pensamiento estratégico se encuentra en el gerente de la empresa, es el que debe poseer esta capacidad.
- (b) Elementos: visión (prever lo que va a suceder), estrategia (identificando el camino hacia las metas y objetivos).
- (c) Análisis del entorno: evaluación de comportamiento social, económico, político y cultural para identificar tendencias del entorno.

Por otro lado, para Sanabria (2005), el pensamiento estratégico en la organización es de la exclusiva competencia del equipo gerencial, dado que las funciones de innovación, reinención y definición de la posición de la empresa es responsabilidad de este. Él se encarga de monitorear el comportamiento de la estructura del sector donde está inmersa la empresa, el comportamiento de la competencia, reglas y leyes que puedan modificar las condiciones competitivas, así como la actualización o no de la formulación estratégica de la empresa, la cual se inicia considerando valores, misión, visión y estrategias.

Se observa en el enfoque de Sanabria (2005), el pensamiento estratégico es el primer paso dentro de la formulación estratégica, antecedendo a la planificación, además, plantea:



- (a) Gerencia: la intuición y creatividad de esta genera las funciones de innovación, reinención y definición de la posición de la empresa, siendo el gerente el estratega de este escenario.
- (b) Elementos: Para ello considera como elementos fundamentales los valores, misión, visión y estrategias.
- (c) Diagnóstico del entorno: del cual se identifican las oportunidades y amenazas, el estado actual capacidades y habilidades de la organización que le permiten encontrar el cómo llegar a la metas.

Dentro de esta perspectiva, se podría afirmar que el pensamiento estratégico de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; además el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión, objetivos, estrategias, tendientes a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información), contando con un conjunto de elementos los cual van a establecer el nivel del pensamiento estratégico en las organizaciones.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, al abordar los elementos del pensamiento estratégico, es importante considerar las acciones gerenciales las personas con espíritu empresarial, afirma el autor, se distinguen por ser: visionarias, es decir con capacidad de visualizar el futuro y poder prepararse para ello; intuitivos, lo cual implica actuar más por intuición que por razonamiento; por ser atraídos por el riesgo, es decir, las personas con estas características sienten una inclinación hacia las cosas nuevas, diferentes, riesgosas, pocos conocidos, pero siempre en busca de superar y vencer estos riesgos presentes en todo cambio.

Desde este punto de vista, Dees y Lumpkin (2003) para concentrarse en lo vital las organizaciones centran sus actividades por medio del “establecimiento de metas, objetivos, formando una jerarquía de metas, donde se incluye su visión, misión al igual que los objetivos estratégicos”. En esta perspectiva, el uso consciente de las herramientas gerenciales, implica para el autor la necesidad por parte de los directivos de las empresas hacer uso racional y pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales; siendo éste los aspectos más visibles de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico en una organizaron, por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores.



Los líderes estratégicos deben supervisar de forma proactiva el entorno para prever los cambios de la industria, incluso en la periferia para que puedan prepararse para las amenazas y oportunidades resultantes. Entonces, es la capacidad para prever cambios en la periferia y adaptarse a condiciones en evolución. Aceptar la incertidumbre en el mercado como una fuente de posibles ventajas y no como una amenaza; mantenerse vigilantes en el seguimiento de nuevas tendencias tanto dentro como fuera de su negocio, que podrían tomar por sorpresa a la organización o descubrir oportunidades para la innovación.

Por lo tanto, la anticipación estratégica para Jung (2012), desde “el inconsciente colectivo se ha convertido hoy en día, en una excelente herramienta para manejar elementos de la anticipación”. El inconsciente colectivo es ese conocimiento que hay en el colectivo cuando actúa en forma conjunta, como sociedad, pero que no está claramente definido en los individuos en forma separada.

Sin embargo, una técnica bastante conocida, que usa al inconsciente colectivo como herramienta para la planificación estratégica, es la técnica Delphy. Cabero e Infante (2014) señalan que es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, esta consiste en tomar a un grupo de expertos sobre un tema y hacerles preguntas sobre el mismo, una vez que ellos responden, se obtiene el promedio de las respuestas, la desviación estándar, la moda, y algunos otros parámetros estadísticos claves y se les dice cuales fueron, al grupo. Se les pide de nuevo que respondan, pero tomando en cuenta los resultados anteriores y así sucesivamente, hasta que no cambien las respuestas, es decir, “hasta que se obtenga convergencia de los parámetros medidos”.

La Técnica Delphy, se utiliza en la planificación estratégica y es un excelente elemento de partida. Las tendencias se dan a partir de necesidades y expectativas compartidas y una dinámica social, que a la larga genera respuestas a esas necesidades y expectativas. Cuando una tendencia ha tomado cuerpo se convierte en un elemento indetenible.

Finalmente, las respuestas a esas necesidades y/o expectativas están en el ambiente y forman parte del inconsciente colectivo, por lo que en algún momento saldrán a flote. Las necesidades sociales son elementos puros, independientes del medio que se utiliza para expresarlas, pero hay todo un conjunto de mecanismos que permiten satisfacer todo ese conjunto de necesidades de manera global, en un solo mecanismo convirtiéndolas en información.



ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

VISIÓN

La visión refleja los valores, aspiraciones y es perdurable en el tiempo. En los tiempos actuales la visión se considera como el rumbo que debe seguir toda organización para alcanzar los objetivos previstos en un lapso de tiempo determinado. Al respecto, Blanchard (2007) expresa que una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito organizacional.

En palabras de, Francés (2006), opina que la visión es el gran objetivo o ambición de la empresa, en el mediano a largos plazo y tiene como finalidad encauzar las energías y motivación de sus miembros. Considera necesario enfocarla sobre tres aspectos:

(i) Posicionamiento: estable la ubicación de la empresa en relación con la competencia.

(ii) Ámbito geográfico: define la región donde opera, sea esta local, municipal, regional, nacional o internacional.

(iii) Alcance sectorial: se orienta a lo que se desea abarcar sean estos segmentos del mercado (horizontal) o eslabones en la cadena de producción (vertical).

MISIÓN

Sobre este aspecto, Pérez (2008), expresa que la formulación de la misión incorpora la filosofía de los estrategas. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio las necesidades principales del cliente. Es la unión del propósito, el quehacer de la empresa que la hace distinguirse de otras. Por ello una misión clara describe los valores, prioridades y debe comprender.

La necesidad que la empresa pretende satisfacer.

La contribución que pretende hacer a la sociedad.

La filosofía de la empresa: creencias, valores, actitudes, lineamientos.

El estilo de la gestión y dirección.

De igual manera, el mismo autor señala, que existen algunos requisitos para formular la misión: no ser ni tan concreta ni tan amplia, ajustarse a la normatividad



vigente, ser dinámica y revisarla periódicamente, ser coherente con todos los elementos del plan, definir los principales campos de competencia.

Como lo hace notar, Frances (2006) quien considera que la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Además, es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.

VALORES

Empleando las palabras de, Frances (2006), los valores son atributos que definen el marco ético-moral establecido por la empresa con la finalidad de realizar sus acciones. Todo esto, se puede concebir, como el logro más global e importante de la empresa en el mediano a largo plazo, debe servir de norte a las acciones de sus miembros para mantenerlos motivados. Por lo tanto la visión, se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

El conjunto de valores de una organización cuyo establecimiento depende de la gerencia de la misma, se utiliza como filtro o criterio para evaluar la importancia de los impactos derivados de los acontecimientos internos y externos a ella. De esta manera, Robbins (2004) le da la importancia a los valores en el estudio del comportamiento organizacional por cuanto tienden los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, además influyen en nuestras percepciones y conducta. Los valores son: convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

OBJETIVOS

Los objetivos son el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. En palabras de Francés (2006) es una de las capacidades del ser humano es el establecimiento de objetivos, de los cuales derivan las acciones correspondientes para alcanzarlos. En la fijación de los mismos se imagina una situación futura, en tal sentido se describen en forma específica cuáles son esas potenciales situaciones que se propone alcanzar. Precisa que los objetivos pueden ser temporales, los cuales se establecen, se cumplen y son reemplazados por otros; o permanentes, aquellas situaciones que no logran alcanzarse a plenitud, ya que pueden lograr de manera más completa, tal es el caso de alcanzar la maximización de la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, clima laboral o minimización de costos de la empresa, entre otros.

Mientras que para, Sanabria (2005) define los objetivos como el compromiso de la gerencia para alcanzar la meta dentro de un marco definido de tiempo y espacio,



considerando la ubicación presente de la empresa, limitaciones establecidas por el entorno y las condiciones propias de la organización, así como sus aspiraciones en el largo plazo.

ESTRATEGIAS

De acuerdo con la opinión de Garrido (2006), la estrategia se origina de situaciones o escenarios de competencia, donde se quiere que ella logre un desempeño diferente al de sus competidores, generando ventajas competitivas sostenibles que mejoren su posición. Para establecer la estrategia es necesaria la observación y análisis del entorno, de las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, de esta manera se establecen las eventuales acciones basadas en la diferenciación. Mediante ello, se focalizan los recursos en el perfeccionamiento de competencias y habilidades que actualicen a la empresa ante los cambios en su entorno.

Como lo señala Gutiérrez (2010), la estrategia representa ser diferente. Significa que la empresa, para alcanzar sus objetivos, realiza actividades distintas a las efectuadas por la competencia o, también, desarrolla acciones similares en forma diferente, de manera tal que ese grupo de actividades proporcione una combinación única de valor. Finaliza expresando que su particularidad reside en la forma distinta de efectuar las actividades o el cómo realizarlas por vías desconocidas por los rivales o competencia.

CREATIVIDAD

Todas las organizaciones están enfocadas en las estrategias, su imagen, la calidad de servicios, la oferta de nuevos productos y para ello se ajusta fundamentalmente en los objetivos estratégicos en donde el gerente con su equipo de trabajo se concentran para desarrollar atractivos, adhesión, conocimiento para cautivar un mercado; siendo evidente la necesidad de preparar desde la gerencia a sus líderes para que asuman y estimulen la creatividad dentro de la organización.

Dándose el caso, en esta situación se encamina hacia un clima y una cultura organizacional creativa, según Prado (2006), toda organización en sus mínimas estructuras se caracterizan por la búsqueda creativa de la excelencia por parte de todos sus miembros, en este caso se podría asegurar la creatividad integral, colectiva de un modo absoluto con un sentido humanístico, creador, expresivo de las potencialidades de los miembros de la organización para que aporten lo mejor de sí mismo, no sólo a la empresa sino también a la sociedad.

Desde el punto de vista de Castillo (2005), la gerencia trata de direccionar, transformar las conductas creativas del personal en experiencias explícitas. Es por



tanto, que las características anteriores de la creatividad se puede ver como un fenómeno complejo que necesita de las capacidades individuales, colectivas, de ambientes adecuados, si se logra combinar éstos, se estimula en la gerencia procesos y productos creativos; no es suficiente tener personas caracterizadas por su creatividad, ello debe ir acompañado de motivación, métodos y técnicas que permita que tal potencialidad se mantenga.

IMAGINACIÓN

En opinión de Goleman (2005) provee un medio para dar la capacidad de confiar en sí mismo, concretar nuevas funciones, desarrollar formas de pensar en la organización, explorar modos creativos, enfrentar el cambio y percibir una nueva visión del entorno. La imaginación es una manera de pensar, de organizar, es una actitud clave para el gerente que ayuda a entender, desarrollar su potencial creativo, ofreciendo una gama de recursos para encontrar soluciones innovadoras para los problemas difíciles.

Dicho con palabras de, Robert (2006) plantea que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea que casi todo su valor, es generado por la energía de la imaginación de sus empleados, sumado al esfuerzo han permitido logros que satisfacen las necesidades; las organizaciones son en gran medida lo que piensan sus gerentes, empleados, se piensa en función de lo que se siente.

Finalmente, visto desde el punto de vista de los autores anteriormente mencionados, se puede decir que el pensamiento estratégico es un aspecto fundamental en la comunicación organizacional; es el fruto de una profunda reflexión y un arduo trabajo en equipo. Es un proceso donde la identidad se transmite por diversos canales a los empleados, accionistas y clientes. El pensamiento estratégico, ayuda a plantear y reafirmar los valores consolidándose a través de la comunicación interna para lanzar una clara idea de lo que trata de ser y de alcanzar.

METODOLOGÍA

Se desarrolla una investigación de tipo documental que considera la definición del pensamiento estratégico, así como los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones con base en los referentes teóricos de Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland, (2012), Montoya, (2015) y otros autores versados en el tema del pensamiento estratégico, Garrido (2007), Venegas (2009), Gutiérrez (2010), García, (2010), entre otros.

CONSIDERACIONES FINALES



Es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico para identificar, analizar y evaluar los elementos clave para el éxito de las organizaciones provenientes del entorno y de sus condiciones intrínsecas; como por ejemplo, cuando diseñan y revisan la estructura, la misión y la visión de la organización.

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.

Desde el punto de vista estratégico, se permite llevar adelante el proceso de transmisión de mensajes en la organización, a través de éste, se permite visualizar los proyectos, planes, programas de comunicación e imagen, como el camino más seguro de ganar la confianza y credibilidad de la opinión pública, creando una buena percepción colectiva. Generar el clima de confianza deseado y controlar su proceso de desarrollo que es competencia y responsabilidad de la política de comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchard, K. (2007). "Liderazgo al más Alto Nivel". Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- Cabero, J, e Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa, 48, 1-16.
http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/pdf/Edutece_n48_CaberoInfante.pdf Consultado el 10/07/2021
- Castillo, A. (2005). Creatividad y Tecnología. Tópica Extensa. 3 (3).96-111.
- Dess, G y Lumpkin, T (2003). Dirección estratégica, creando ventajas competitivas. McGraw Hill interamericana S.A.V. Madris. España.
- Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.
- García, J. (2010). Pensamiento Estratégico: Herramienta de Competitividad para una Orientación Gerencial del Nuevo Milenio. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales. Universidad



Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto Estado Lara., año 02,
Numero 04, Junio 2010.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991509>. Consultado
28/06/2021

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.*

Garrido, J. (2007). *Pensamiento Estratégico La estrategia como centro neurálgico de la empresa. Barcelona, España. Ediciones Deusto.*

Goleman, (2005). *El espíritu creativo. Tópico. Extensa. 4 (3/99-119) México.*

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales. Primera Edición. Colombia. Ecoe Ediciones.*

Jung C.A (2012) *Arquetipos e inconsciente colectivo. Editorial Paidós. España.*

Montoya, A (2015) *Creatividad, Innovación y Emprendimiento Dentro de las Empresas Análisis y diagnóstico de los factores internos Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5833/retrieve>. Consultado el 28/06/2021*

Prado, M (2006). *Las distintas facetas de la creatividad. Tópico. Extensa. 3 (3/96-111) México.*

Pérez, C. (2008). *Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. "Universidad Rafael Belloso Chacín". Maracaibo, Venezuela.*

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide. Madrid, España.*

Puerta, R. (2007). *Entorno al pensamiento estratégico organizacional de la perspectiva teórica a la acción estratégica. Producción Editorial Escrea Publicidad.*

Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.*

Robert (2006). *El nuevo pensamiento estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México.*

Sanabria, R (2005) *Formulación y Pensamiento Estratégico. Colombia. Editorial Planeta.*



Thomson, A; Gamble, J; Peteraf, M y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos. 18 Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Venegas, S. (2009). Planificación estratégica. Artículo en línea. Disponible en: www.qualityconsultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm. Consultado 25/06/2021

Zúñiga, D y Reina, S (2010) La importancia del pensamiento estratégico y de la creatividad en las mipymes*https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10_pensamientoestrategico.pdf. Consultado el 29/06/2021