

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1	23/10/2021	El pensamiento Estratégico, definiciones
2	30/10/2021	Evolución del Pensamiento Estratégico
3	6/11/2021	Proceso de Planeación Estratégica
4	13/11/2021	Examen parcial
5	20/11/2021	Intención Estratégica
6	27/11/2021	Diagnostico Estratégico Interno y Externo
7	4/12/2021	Exposición de Alumnos
8	11/12/2021	Examen Final

Ante un contexto de **cambios de índole político, social, cultural y tecnológico**, la línea de estrategias en diversos actores sociales y organizacionales debe partir de un pensamiento estratégico, siendo un elemento inseparable de una estrategia acertada.

De allí que la gestión de los entes del Estado fundada en la administración de las necesidades sociales debe expresar claramente la filosofía de gestión bajo la premisa de la cooperación social y la participación ciudadana, sin intereses individualistas, comerciales, políticos o económicos.

En este sentido, el gerente debe ser, esencialmente, un estratega, con **visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores** definidos que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual.

De ahí, es fundamental el pensamiento estratégico, como punto de partida para la conformación de estrategias idóneas que canalicen los esfuerzos del equipo de trabajo en beneficio de la organización y de la sociedad.

El pensamiento estratégico hace realidad la planificación estratégica de la organización, tomando como fundamento teórico lo planteado por Cendrós (2001), quien manifiesta que una modalidad del pensamiento estratégico es la que hace énfasis en la planificación, y es aquí donde surge la planificación estratégica que según Fred (2006), abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detecta oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas así como las debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias concretas que se implementarán. Lo anterior es concomitante con lo que afirma Morrisey (1996), el considera que el pensamiento estratégico se enfoca en los factores más intuitivos del proceso, lo cual, va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización.

Esta fase del proceso está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos a partir de los cuales, se tomarán todas las decisiones importantes sobre la planificación. En otras palabras, el pensamiento estratégico se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios, valores y sus estrategias.

De esta manera, el proceso de la planificación organizacional involucra principalmente tres etapas, la primera el **plan operativo**, la cual establece **planes de acción, de trabajo y presupuestos a un año**;

La segunda es el **plan táctico** que hace énfasis en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año;

El tercero es el plan de largo plazo en el que interviene el análisis de asuntos críticos los objetivos de largo plazo y los **planes de acción estratégicos** que abarcan de 3 a 5 años, **en la cual está inmerso el pensamiento estratégico** allí se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia; esta etapa constituye lo que hoy en día se conoce como la planificación estratégica.

Pensamiento estratégico: Pilar de la estrategia organizacional

El pensamiento estratégico según Arellano (2004), hace referencia a la **forma de pensamiento que está dirigido a la creatividad, imaginación, la búsqueda de alternativas innovadoras**; pero con realismo, como potenciación de lo posible enmarcado dentro de un proyecto de construcción intencional de la realidad.

Por su parte, de acuerdo a lo expuesto por Ocaña (2006), el ***pensamiento estratégico es sinérgico***, porque adopta un papel activo que acomoda el afuera al adentro, **influyendo sobre el mercado, al tiempo que articula y retroalimenta el marketing con las políticas corporativas**; **es analítico, flexible, creativo y racional porque establece criterios de valoración para la toma de decisiones**, porque se hace menos costoso, se da una máxima rentabilidad o puede mejorar la imagen corporativa, es un sistema de percepción de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas.

Para García (2008), el pensamiento estratégico comporta la creación de una representación del futuro, como esfuerzo científico interdisciplinario, y considera que la prospectiva dará instrumentos para elaborar esas representaciones, pero es, mucho más que una “caja de herramientas”.

Es, sobre todo, una afirmación de ese futuro que se quiere crear, que se quiere inventar, combinada con una vocación normativa y una voluntad de allegar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas que permitirán la realización de ese futuro.

Por consiguiente, tal como lo menciona, el *pensamiento estratégico* es un sueño que permite visionar hacia donde se quiere llevar a la empresa, este sueño le permite a sus directivas plantear interrogantes como ¿Dónde estaba la empresa ayer?, ¿Dónde está la empresa hoy?, ¿Hacia dónde se quiere llevar a la empresa mañana?, ¿Cómo se hará para conseguirlo?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?, ¿Cuáles son sus amenazas y oportunidades?; luego entonces, la forma de cómo hacer realidad ese mañana es lo que se denomina la *planificación estratégica*.

De esta manera, se tiene que el *pensamiento estratégico* es una forma de visionar a la empresa, utilizando la creatividad, como mecanismo transformador, teniendo claro un horizonte factible, creíble y realista, con una prospectiva que lo lleva a evolucionar la actual realidad para lograr con hechos el escenario escogido dentro de las distintas alternativas transformadoras e innovadoras analizadas previamente para dar respuesta a las interrogantes de investigaciones que dieron origen a ese futuro deseado.

No obstante, Gimbert (2006) indica que para lograr un *pensamiento estratégico* que apunte a una buena planificación estratégica y cumpla con su finalidad, es necesario llevar a cabo unas fases o etapas, lo cual constituye un proceso en donde deben participar los directivos empresariales, así como los directores de las diferentes áreas funcionales de la organización, lo cual hace de la organización un ente capaz de enfrentarse a los desafíos que el presente siglo trae consigo.

En este mismo sentido, Castañeda (2001), propone la siguiente tabla que identifica las fases del pensamiento estratégico en tres (3) componentes (ver tabla 1), las cuales asocia con una pregunta para luego esbozar los pasos a dar en la planificación estratégica, estas fases o etapas condensan las expuestas por el autor mencionado, eso es prever el futuro organizacional, comprenderlo identificando los escenarios estratégicos posibles, para luego después de escoger la mejor opción, implementarlo.

Al considerar esta clasificación, se puede establecer que las teorías y escuelas que abordan el pensamiento estratégico van desde un análisis conceptual hasta un análisis ideológico, con diferentes enfoques y planos de análisis acorde a los cambios que se operan en el entorno, de tal manera que se llegue a la acción después de la visión, de allí que es necesario percibir lo que ocurre en la empresa, comprenderlo para luego entrar a razonar acerca de lo que conviene.

Tabla 1:
Fases del Pensamiento Estratégico

Fase	Pregunta asociada	Pasos de la planificación estratégica
Percepción	¿Que parece estar ocurriendo aquí?	Visualizar el campo de juego, los participantes y el entorno. Prever el futuro
Comprensión	¿Qué posibilidades enfrentamos?	Identificación de posibilidades estratégicas. Cotejo de las posibilidades con las capacidades.
Razonamiento	¿Qué haremos al respecto?	Elección de una estrategia principal. Implementación de la estrategia.

Sintetizando esta aparte, se entra a precisar que la planificación estratégica implica tanto la intuición como el análisis para establecer las perspectivas futuras que la empresa necesita alcanzar, pero además en su esfuerzo por encontrar una solución al problema estratégico quedaría en gran parte improductivo sin la adecuada inquietud por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Fundamentos estratégicos del pensamiento: Un norte empresarial para un modelo organizacional

Los fundamentos estratégicos del pensamiento estratégico, son aquellos elementos que conllevan a la organización a un modelo organizacional coherente con la realidad cambiante de su entorno.

En virtud de ello, Ocaña (2006), considera que estos fundamentos constituyen el norte de la empresa y son el soporte que le permite a la empresa crecer y mantenerse en un mercado flexible. Le da respuesta a interrogantes del presente como ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, también permite interrogarse sobre un futuro queriendo conocer ¿Hacia dónde vamos?, y es con la intervención del plan estratégico que se logra conocer ¿Cómo vamos hacia allá?.

En este mismo orden de ideas, Morrisey (1996), señala que el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), los cuales se constituyen en fundamentos estratégicos, que al llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo se constituye en un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Así las cosas, de acuerdo a lo planteado por los autores mencionados, se considera que los elementos fundamentales del pensamiento estratégico que deben existir en las organizaciones se destacan los valores como cimiento organizacional, la visión de futuro como mirada de largo plazo, la misión institucional, las estrategias organizacional como una forma de competencia, y los objetivos estratégicos como atractores para lograr la visión de la organización, estos elementos se analizan a continuación para tener un concepto claro de sus características.

Gracias por su atención
MSc. Humberto Agustín
Ajcú Velásquez
tutor00343@galileo.edu