CAPÍTULO XII

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Jorge Armando Muñoz Ruiz

Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Remington, Colombia. Miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Correo electrónico: jorge.munoz@uniremington.edu.co. Miembro del Grupo de Investigación Capital Contable-Uniremington. ORCID ID 0000-0001-8905-1194.

Juan Carlos Cardona Acosta

Máster MBA Internacional en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Camilo José Cela. Doctorante en Gerencia y Políticas Educativas de la Universidad Baja California. Docente Ocasional de la Institución Universitaria Pascual Bravo-Facultad de Ingeniería. Miembro del Grupo de Investigación en Calidad y Productividad-Qualipro. Correo electrónico: juan.cardona@pascualbravo.edu.co. ORCID: 0000-0003-2928-3684.

Diego Fernando Galviz Cataño

Master en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia; Doctorante en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Americana, Colombia. Correo electrónico: dgalviz@coruniamericana.edu.co. Miembro del Grupo de Investigación en Sectores Empresariales de América Latina-GISELA. ORCID: 0000.0002.4790.6489.

John Jairo Rico Valencia

Master en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Americana, Colombia. Correo electrónico: jrico@coruniamericana.edu.co. Miembro del Grupo de Investigación en Sectores Empresariales de América Latina-GISELA. ORCID: 0000.0002.2652.1862.

Resumen

En esta investigación se analiza el pensamiento estratégico como herramienta de competitividad organizacional. Se fundamentó principalmente en los postulados teóricos de Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez & Agudelo (2019), Jiménez, (2018), Pittaluga (2015), Marafuschi (2014), Contreras (2013), Hill & Col (2011), Braidot (2010), García (2010), Corona (2020), Labarca (2008), Omhae (1998), Mintzberg (1999), Porter (1999), se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, a su vez se tipificó como una investigación

de tipo descriptiva. El diseño de la investigación fue no experimental, transaccional y bibliográfico. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la observación documental y como técnica, se empleó el análisis de contenidos. Los resultados de esta investigación demuestran que existe una estrecha relación (causa-efecto) entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las organizaciones del momento. Pensar estratégicamente significa aislarse de los sistemas convencionales, dejando a un lado lo ordinario, y por el contrario, aplicar la lógica en el pensar, tener las habilidades analíticas, siendo deductivo, poseyendo altas dosis de creatividad, ser intuitivo, no ser lineal, ser innovador y descubrir constantemente las nuevas estrategias que pueden surgir haciendo uso de las herramientas que el entorno interno y externo le ofrece. Mientras tanto, la planificación estratégica constituye el desarrollo de las acciones surgidas desde el seno del pensamiento estratégico.

Palabras clave: competitividad organizacional, pensamiento estratégico, proceso estratégico.

STRATEGIC THINKING: AN ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS TOOL

Abstract

In this research, strategic thinking is analyzed as a tool for organizational competitiveness. This work is mainly based on the theoretical postulates of Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez and Agudelo (2019), Jiménez, (2018), Pittaluga (2015), Marafuschi (2014), Contreras (2013), Hill and Col (2011) , Braidot (2010), García (2010), Corona (2020), Labarca (2008), Omhae (1998), Mintzberg (1999), Porter (1999), was framed within the qualitative paradigm, in turn it was typified as a descriptive research. The research design was non-experimental, transactional and bibliographic. As a data collection instrument, documentary observation is used and as a technique, content analysis was used. The results of this research regarding the existence of a close relationship (cause-effect) between strategic thinking and competitiveness in the organizations of the moment. Thinking strategically means isolating from the strategic systems, leaving aside the ordinary, and on the contrary, applying logic in thinking, having analytical skills, being deductive, possessing high doses of creativity, being intuitive, not being linear, being innovative and constantly discover the new strategies that can be surgical using the tools that the internal and external environment offers. Meanwhile, strategic planning constitutes the development of surgical strategies from within strategic thinking.

Key words: organizational competitiveness, strategic thinking, strategic process.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

En el desarrollo de las teorías organizacionales, el proceso estratégico, ha llegado para convertirse en un eje transversal en apoyo a la transformación del rendimiento organizacional, optimizando todos los recursos disponibles, con un talento humano y, por ende, de los resultados empresariales. Históricamente, las funciones administrativas dentro del quehacer corporativo, se han focalizado hacia la rutina, la ejecución de un programa o plan de acción, hacia cuantificar las metas y valorar los resultados, entre otros, sin embargo, la lectura que últimamente se le ha dado a la gestión administrativa para las instituciones, apuntan a que el alcance de los resultados no está condicionado únicamente a un patrón o a un esquema de trabajo, sino también, a las capacidades que tienen los colaboradores de interpretar la misión corporativa y analizar todas las variables cualitativas y cuantitativas que son necesarias para una visión a largo plazo, empleando la creatividad con miras al logro de los objetivos generales: esto se entiende como pensamiento estratégico.

Hablar de pensamiento estratégico significa, comprender las habilidades blandas que se requieren de los colaboradores para la implementación de acciones estratégicas en la conducción de una organización, decisiones estratégicas que de acuerdo a lo planteado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999), establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia; estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la organización y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá que operar.

Del mismo modo, Mintzberg (1980), indica que el pensamiento estratégico, es un proceso mental que permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves, capaces de interpretar y producir variaciones, adoptando políticas orientadas a lograr cambios realmente representativos; en otras palabras, el pensamiento estratégico es la capacidad de las personas de posicionar a la organización en un estado empresarial privilegiado frente a sus competidores, creando ventajas competitivas para que la entidad pueda alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Dados los fundamentos antes señalados, se realiza el presente estudio el cual tiene como propósito general, analizar el pensamiento estratégico como herramienta de competitividad organizacional. La puesta en práctica de esta investigación adquiere gran valor, debido a que hoy día, las organizaciones se enfrentan a factores internos y externos de constantes cambios y complejidad, requiriendo para ello, de colaboradores que sean capaces de utilizar sus propias habilidades para lograr elementos competitivos en sus resultados.

Fundamentos teóricos

El pensamiento como una habilidad

De acuerdo a lo señalado por Pittaluga (2015), el pensamiento es una habilidad que como cualquiera otra, se fortalece y desarrolla con la capacitación sistemática. Para este autor,

en el desarrollo de líderes y gerentes, es insoslayable la consideración de las principales modalidades de pensamiento, que al propio tiempo pueden ser vistas como capacidades críticas o competencias que se desarrollan a partir de la siguiente pirámide cognitiva:

Figura 1. La pirámide cognitiva.

Fuente: Pittaluga (2015).

La pirámide cognitiva recoge las modalidades de pensamiento, que pueden verse como competencias críticas, como formas o estilos cognitivos y también como disciplinas (esto es, cuerpos articulados de conocimiento, acompañados de una metodología sistemática propia), según un cierto orden. Estas modalidades de pensamiento (competencias, disciplinas) están ordenadas según el principio de la subordinación: donde las formas superiores, suponen y subsumen a las formas inferiores. Por ejemplo, la creatividad tiene una faceta analítica y una faceta intuitiva. Relación que no se da a la inversa.

Según se observa en la figura 1, mientras más alta sea la complejidad más elevada debe ser la modalidad de pensamiento; por tanto, la pirámide supone jerarquía donde las formas menores de pensamiento se encuentran en la base y las mayores, más complejas y exigentes hacia la cúspide. Las modalidades de pensamiento son independientes e interdependientes al mismo tiempo, lo que supone que determinados desafíos intelectuales requerirán combinaciones de varias modalidades. A continuación, se explican cada tipo de pensamiento:

Tabla 1. Tipos de pensamiento.

El pensamiento ordinario	El pensamiento analítico
Corresponde a las formas cognitivas más elementales, que van desde la divagación o la ensoñación, hasta el pensamiento dirigido a un determinado propósito, pero desprovisto de método o de herramientas lógicas particulares.	Es una forma elaborada de pensamiento mediante la cual somos capaces de descomponer un todo en sus partes, identificar las relaciones existentes entre ellas y comprender el todo a partir de los elementos.
El pensamiento lógico	El pensamiento intuitivo
Es aquel que requiere herramientas lógicas como el razonamiento deductivo silogístico o el razonamiento proposicional. Cumple con el propósito de hacer inferencias, de llegar a conclusiones, bien a partir de premisas (razonamiento deductivo) o a partir de los hechos o de los datos (razonamiento inductivo).	Conlleva una forma especial de razonamiento desprovista de operaciones lógicas. Llegamos a conclusiones o hacemos inferencias sin contar con fundamentos, al menos a nivel consciente; sabemos algo y no sabemos por qué.
El pensamiento creativo	El pensamiento sistémico
Constituye la forma generativa de pensamiento; la capacidad para crear ideas propias y originales, sobre todo cuando poseen vocación para ser llevadas a cabo.	De forma inversa al analítico, permite comprender los elementos a partir de todo. Es una forma de pensamiento que permite comprender la complejidad y a percibirse de totalidades. A través de él se comprende la dinámica de un sistema complejo y la causa profunda de esa dinámica.
El pensamiento estratégico	
Es un estado superior de consciencia, que nos permite comprender lo que pasa, por qué pasa, cuáles pueden ser las consecuencias, las secuelas y cuáles son las implicaciones en cada caso.	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Pensamiento estratégico

Tomando en consideración el concepto de pensamiento estratégico señalado en la tabla anterior y comparándolo con el contexto actual en el cual operan las organizaciones del momento: complejo y dinámico; se entiende que las empresas hoy día, no se encuentran en sitios aislados, sino por el contrario, tienen a su alrededor además de una sociedad continuamente cambiante, otras organizaciones que puedan estar dedicadas al mismo sector, con mejores recursos y otras fortalezas internas, ante lo cual, el pensamiento estratégico, se presenta como un instrumento que proporciona, dentro de ese ambiente globalizado y altamente competitivo, estrategias, mecanismos y acciones para que las empresas a través de directrices gerenciales, puedan no sólo alcanzar sus objetivos primarios, sino, destacarse sobre las demás y mantenerse con el uso de ventajas competitivas.

En el orden de las ideas anteriores, Marafuschi (2014), indica que el pensamiento estratégico, es un proceso que ocurre en la mente; para lo cual es necesario que los colaboradores sean sometidos a un proceso de aprendizaje organizacional teórico-práctico, sin que el desarrollo personal sea visto como una inversión de conflictos, sino, que se

adopte como política orientada a lograr cambios realmente cualitativos que fortalezca el capital humano de la empresa y por ende, los resultados institucionales.

A su vez, Zúñiga y Reina (2010), plantean que el pensamiento estratégico es el principio de la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza la salud a largo plazo de la entidad. Un pensador estratégico eficaz tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones acertadas sobre la base de los objetivos institucionales, comprendiendo cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar para responder a los cambios potenciales del entorno.

Por su parte, López (2013), refiere que el pensamiento estratégico tiene por finalidad dar respuesta a una situación con un conjunto de alternativas de acción circunscritas a un propósito y con los resultados que se puedan alcanzar. La velocidad de las transformaciones organizacionales ha derivado la necesidad de visualizar la función del pensamiento estratégico para dar respuesta efectiva a las expectativas del negocio, razón por la cual, García de Mujica y Daza (2006), exponen que el pensamiento estratégico trae consigo un proceso (ciclo) que requiere de la utilización de herramientas gerenciales como son la inteligencia de negocio y tecnología, estudios prospectivos, análisis interno, revisión constante de paradigmas y ortodoxias, imaginaria, análisis de brecha; todo ello para redefinir los futuros posibles.

Ahora bien, un aspecto importante a considerar en esta investigación, consiste en la necesidad de diferenciar el proceso de pensamiento estratégico de la propia planeación estratégica. Se entiende que el pensamiento es la habilidad con la cual el gerente es capaz de optimizar sus recursos organizacionales focalizados en una idea de negocio, mientras que la planificación estratégica es el modelo en sí, es el plan de acción; el resultado del propio pensamiento: la materialización de las ideas estratégicas. En este sentido, estamos en presencia de dos elementos que convergen hacia un mismo objetivo. Al respecto, Ramírez (2013), señala que mientras en el pensamiento estratégico es preciso considerar saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir, reconociendo debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad, en la planificación estratégica, se debe identificar cómo se hará realidad la situación futura deseada con todas sus implicaciones.

Competitividad

De acuerdo a lo establecido por Porter (1999), se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Lo anterior implica que, la ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad táctica, uso óptimo de sus recursos disponibles, conocimientos y atributos orientados a favor de sus objetivos organizacionales; los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Por su parte, para Prahalad y Hamel (1990), las raíces de las ventajas competitivas están en esas habilidades ocultas detrás del producto, las que por el solo hecho de no ser visibles,

son difíciles de copiar. Estas competencias son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, un proceso que requiere comunicación, involucramiento y un profundo compromiso de trabajar a través de los límites organizacionales. Las competencias son exclusivas, sostenibles en el tiempo y esenciales para la implementación de la visión estratégica y para la supervivencia corporativa en el corto y largo plazo.

Para García (2010), la competitividad es un proceso constante y dinámico, por tanto, es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse día a día innovando y creando esquemas, productos y servicios que estén por encima de cualquiera del mismo sector. La competitividad no se detiene y debe ser parte de todas las empresas del mundo, como un elemento transversal de la propia organización, creando a través de sus colaboradores, la capacidad para hacer frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales. La competitividad, en cuanto a indicador de desempeño, revela aspectos de gestión, fuentes de fortalezas y debilidades, que otros indicadores de desempeño económico (productividad), financiero (retorno por acción) o social (bienestar), no permiten identificar o analizar fácilmente.

Pensamiento Estratégico: cambio organizacional hacia la competitividad

Las organizaciones, para ser competitivas, o si fuesen instituciones sin fines de lucro, para salvaguardar su capacidad de crear valor, deben hacer permanentes esfuerzos por mantener en niveles óptimos sus estándares de calidad y productividad. En efecto, cuando nos referimos al pensamiento estratégico, éste se concibe como un elemento sobre el cual descansa la dirección exitosa de cualquier organización, por ende, esta forma diferente de pensar, conlleva al establecimiento de ideas y consecuentemente, de decisiones que se orientan en todo caso, hacia la productividad de las instituciones.

Según lo señalado por Pittaluga (2015), la productividad organizacional se encuentra estrechamente relacionada a la competitividad y está circunscrita a tres factores claves: eficacia, eficiencia y efectividad; ésta última como la unión de todas las anteriores, para lo cual, la alta gerencia de las organizaciones acuerdan metas con sus colaboradores, formulan planes, establecen indicadores, usan la métrica como un monitor de desempeño en la toma de decisiones; evalúan el rendimiento de sus empleados y usan esa evaluación para lograr propósitos; preservan la capacidad de sus procesos, entre otros. Todo ello es necesario, más aún, indispensable, ¿pero será suficiente? ¿Cómo piensa una persona efectiva?: su primer pensamiento al levantarse muy probablemente es una visualización de los que será el día que amanece.

Del mismo modo, Pittaluga (2015), expone que una persona efectiva, piensa lo que debe, quiere o se propone que sea ese día; los objetivos que deben lograrse y la secuencia de pasos o actividades que serán necesarias para alcanzarlas, pero ¿Cuál es el pensamiento que lo acompaña al final del día?: un bosquejo de lo que se propuso alcanzar y lo que alcanzó. Su mentalidad es la de una persona centrada en objetivos y focalizada en resultados, por lo cual se generarán patrones de conducta consistentes con ser organizado, con la disciplina, el cumplimiento y la responsabilidad. Su consciencia, en suma, es muy amplia con respecto a los objetivos, lo cual se manifiesta en que todo aquello que inicia lo hace con el fin en la mente.

En consecuencia, es posible que una organización se tome todas las medidas que son indispensables para lograr la máxima eficiencia y aun así, no se consiga, si tales acciones no van acompañadas por un cambio sustantivo en la forma como su gente piensa. He aquí, la esencia flexible del pensamiento estratégico, ya que la eficiencia es, primero, un hábito de pensamiento y conducta, que bien establecido, puede compensar cualquier deficiencia organizacional.

Por lo antes mencionado, Pittaluga (2015), plantea esta interrogante: ¿Qué hacen las organizaciones para ser efectivas?, y responde afirmando que éstas sistematizan el trabajo, formulan estándares y procedimientos; aplican tecnologías muy sofisticadas para el manejo de los costos. Las personas efectivas están muy conscientes de los costos y más aún, de la relación costo-beneficio. Se caracterizan por cuidar con celo los recursos disponibles; les nace ser ahorrativos, prudentes y comedidos en el manejo de esos recursos. De nuevo, es evidente que toda acción destinada al logro de la eficiencia que no tome en cuenta los hábitos de pensamiento y conducta de los actores involucrados, será, como mucho, incompleta y siempre insatisfactoria.

En este sentido, sobre la base de las teorías hasta ahora descritas, el enfoque fundamental del pensamiento estratégico es sin duda, la efectividad organizacional y la implementación de acciones que permitan alcanzar ventajas competitivas, para lo cual Hill y Jones (2011), señalan que la efectividad es una relación de impacto (consecuencias últimas de la gestión). Se mide contrastando el impacto real contra el deseado. Las personas efectivas están sumamente conscientes del otro y de lo otro.

En consecuencia, ¿Qué es lo que cambia en una organización, cuando algo sustantivo y perdurable mejora? La gente, más específicamente, la forma como la gente piensa, su mentalidad; siendo esta la razón sobre la cual descansa el pensamiento estratégico, el cual busca, impulsar cambios internos en cada persona, capaz de hacer, que las decisiones tomadas por la alta gerencia, respondan a través de un pensamiento reflexivo, creativo, sistémico y altamente visionario.

Para Robert (2006), el pensamiento estratégico es el proceso deliberado a través del cual se evalúa el entorno y se crean estrategias corporativas que toman por sorpresa continuamente a la competencia y ofrece a los clientes algo que no puede obtener en ningún otro lado; mientras que para Jiménez (2018), el pensamiento estratégico implica una responsabilidad principal en la gestión organizacional donde es necesario que se analicen, aparte de las necesidades del negocio, las reales necesidades de desarrollo del personal y donde se pueden implementar las futuras estrategias de mejoramiento de la eficiencia del personal.

La preocupación creciente de las empresas por la competencia externa, la diversificación de los mercados y la globalización de la economía, son preocupaciones que han impactado de tal modo a la empresa moderna, que éstas han centrado su atención en el problema de la gestión de una manera estratégica, pero con la necesidad de considerar su naturaleza innovadora y creativa. Es decir, se pretende consolidación de una forma de permitir el establecimiento y sostenimiento por parte de las empresas, de una ventaja a largo plazo sobre sus competidores utilizando las virtudes del pensamiento estratégico innovador, (Contreras, 2013).

Para Labarca (2008), desde un punto de vista unificador, el pensamiento estratégico constituye un marco conceptual fundamental, a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante y cada vez más competitivo. Asimismo, Omhae (1998), plantea que el proceso del pensamiento estratégico lleva consigo una serie de etapas, dentro de las cuales vale resaltar aquella que se encamina a crear la ruta hacia la ventaja competitiva, es decir, no hay pensamiento estratégico en los líderes, si éstos no son capaces de crear unas condiciones favorables en su entorno empresarial; es decir, que el único propósito de la planeación estratégica a través de la forma de pensar de sus colaboradores, es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por su parte, Mintzberg (1980), fortalece la tesis que el interés del pensamiento estratégico ha recobrado fuerzas en la última década, debido a las amplias críticas que en la práctica ha tenido la planificación estratégica. Para este autor, en la planificación estratégica surgida a mediados de los años 60; allí, muchos líderes de empresas la aceptaron como “la mejor forma” de diseñar e implantar estrategias para mejorar la competitividad de cada unidad de negocio, sin embargo, según este autor, bajo ese enfoque, la planificación estratégica implicó una separación entre el “pensar” y el “hacer”.

A criterio Mintzberg (1980), debido al estancamiento de la planificación estratégica como una simple técnica, son muchas las organizaciones que cuyos resultados operativos se aislaron de la realidad obtenida, motivo por el cual, para este autor, la planificación, vista como función administrativa de las organizaciones contemporáneas, ha evolucionado, entendiendo que el ejercicio por medio del cual se logra una gestión empresarial altamente competitiva, no radica meramente en la aplicación de un modelo de gestión, sino, de las habilidades y capacidades que desarrollan los líderes en su proceso de pensamiento.

Finalmente, a criterio de Braidot (2010), el pensamiento estratégico aparece como la alternativa válida, ya que apunta, a que los líderes se encuentren en condiciones de decidir sobre la marcha y al instante, y, por otro, a que los equipos de trabajo puedan tomar decisiones rápidamente entre distintas alternativas y en escenarios múltiples. Para este autor, el pensamiento estratégico promueve el trabajo en equipo, el pensamiento interdependiente, analítico e intuitivo para poder operar acorde a la velocidad de los mercados actuales.

Metodología

Este trabajo cuyo objetivo consistió en analizar el pensamiento estratégico como herramienta de competitividad organizacional, se caracterizó por desarrollarse dentro del enfoque cualitativo con un nivel descriptivo. El diseño de esta investigación fue no experimental, transaccional y bibliográfico. Tiene un diseño no experimental en virtud a que los investigadores no manipularon deliberadamente las variables en estudio, sino que se limitaron a describirlas, y en segundo lugar; fue transaccional puesto que la información analizada se obtuvo en un solo momento; en un tiempo único.

Por su parte, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación bibliográfica consiste en la pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en los contenidos teóricos; al mismo tiempo, refiere

el autor antes señalado, que este tipo de trabajo es un estudio de cuidadosa y ordenada descripción e interpretación del conocimiento publicado. Finalmente, como instrumento de recolección de datos se utilizó la observación documental y como técnica de interpretación de resultados, el análisis de contenido.

Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a lo planteado por cada uno de los postulados teóricos que sustentan esta investigación, el pensamiento estratégico es una habilidad personal que trae consigo innumerables beneficios empresariales, entre ellos, la capacidad que tienen los colaboradores dentro de las organizaciones de sumar ventajas competitivas que le permitan posicionarse en el mercado económico en una situación privilegiada frente a sus oponentes. De esta manera, la relación causa -efecto que existe entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las organizaciones están caracterizadas por una serie de dimensiones e indicadores que a continuación se enuncian:

Tabla 2. Dimensiones del pensamiento estratégico como valor en la competitividad en las organizaciones.

Dimensiones	Indicadores del pensamiento estratégico en las organizaciones competitivas
Enfoque del pensamiento estratégico en las organizaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección exitosa: decisiones pertinentes orientadas hacia la calidad y productividad. • Mejora continua de la organización. • Efectividad en procesos. • Valor agregado en productos y servicios. • Transformación total. • Expansión organizacional.
Influencia en la filosofía de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales compartidos. • Pensamiento estratégico como eje transversal en la dirección general. • Clima organizacional orientado hacia la competitividad. • Sistema de Control Interno adecuado.
Aportes en la Gestión de recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de talento humano: implica la necesidad de desarrollo del personal (hábitos, conductas). Capacidad de cada trabajador de ejecutar responsabilidades, acciones, tareas, decisiones. • Uso óptimo de la infraestructura. • Desarrollo e innovación tecnológica. • Optimización de recursos financieros. • Rendimiento organizacional.
Aportes en la Gestión comercial:	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos. • Liderazgo en los costos. • Servicio postventa. • Condiciones empresariales superiores a la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como puede observarse en la tabla anterior, el ejercicio del pensamiento estratégico en las organizaciones trae consigo innumerables beneficios entre el que se destaca, las capacidades que adquieren los colaboradores para asumir un rol protagónico dentro de la organización enfocado al desarrollo de un plan de trabajo que le permita crear, mantener, proyectar y fortalecer ventajas competitivas. Pensar estratégicamente significa que las personas son capaces de comprender que su función en la organización, consiste en dirigir exitosamente los procesos apoyados en una filosofía óptima de gestión, que a su vez le permita la mejora continua de la misma; la efectividad en los procesos, el valor agregado en sus productos y consecuentemente, la expansión del negocio.

De acuerdo a lo planteado por cada uno de los autores estudiados, el pensamiento estratégico consiste en poseer habilidades mentales que dotan de capacidades a los trabajadores para pensar, analizar y decidir en base a una visión general de la organización, entendiéndola como un todo, comprendiendo sus partes y reconociendo la forma óptima de utilizar todos sus recursos. En este sentido, Corona (2010), expone que uno de los elementos claves para crecer en ambientes de competencia, es la administración estratégica y por tanto el pensamiento, el cual es un proceso de razonamiento que utiliza el enfoque sistémico para entender situaciones complejas, administrando los riesgos, disminuyendo la incertidumbre, descubriendo y aprovechando las oportunidades, utilizando el análisis y los aprendizajes para la obtención de condiciones de superioridad ante terceros.

En este orden de ideas, Corona (2010), refuerza la tesis de Mintzberg (1999), alegando que sin duda, uno de los defectos más habituales en la planeación estratégica, es centrar el análisis sólo en los resultados y no tomar en cuenta los métodos, procedimientos y hábitos de trabajo, pues es en éstos donde se encuentran las claves de los resultados de la empresa y donde se hace posible lograr una visión integral del entorno, por ello, para Vargas & Guillén (2005), el pensamiento estratégico requiere una conexión entre el pensar, la acción y la reacción. El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un ambiente competitivo, es el de la flexibilidad estratégica, para lo cual Jiménez (2018), plantea que es necesario centralizar los esfuerzos hacia el desarrollo personal y el fortalecimiento de las competencias profesionales de los directivos que están a cargo de la organización.

Pittaluga (2015), señala que el desarrollo del pensamiento estratégico en una organización, conduce a la creación de un pensamiento dirigido a la creatividad, la imaginación, a la búsqueda de innovadores alternativas que permiten imaginar el futuro, teniendo en cuenta el pasado sin descuidar el presente, por lo tanto, el pensamiento estratégico de una empresa involucra valores, misión, visión, así como las acciones que constituyen la dirección estratégica de la organización, que da claridad a la empresa hacia donde se dirige, permite que el equipo de gestión tenga un análisis prospectivo del futuro en diferentes escenarios en los que puede participar para optimizar sus ventajas competitivas en un mercado globalizado. Para Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez & Agudelo (2019), el pensamiento estratégico, es considerado como una herramienta que transforma la realidad en objetivos deseados, mediante la implementación de un adecuado sistema de control interno que involucre, procesos orientados hacia la calidad en los resultados, la generación de valor agregado dentro y fuera de la organización y finalmente, posicionar a la empresa hacia un rendimiento organizacional sostenible en un ambiente globalmente dinámico.

Finalmente, según García (2010), el pensamiento estratégico para la gestión competitiva es la capacidad que tienen los líderes de establecer estrategias en las organizaciones que lo lleven a desarrollar ventajas comparativas y posicionarse en sus respectivos mercados al desarrollar recursos empresariales superiores que les permitan el éxito total en su mercado objeto, convirtiéndose en una poderosa herramienta gerencial de las organizaciones ante la competencia. En este marco de referencia, y de acuerdo a Silvestri (2010), existe una alta correlación entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial, señalando que tanto la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad, son factores claves para lograr un éxito gerencial; orientado al logro de los objetivos organizacionales y de sus miembros.

Conclusiones

Hoy día, formar gerentes estratégicos enfocados hacia la obtención de ventajas empresariales competitivas, es un imperativo que debe ser asumido por toda organización. No se trata de repetir el libro o manual de estrategia, ni de enseñar a analizar o aplicar técnicas, sino de impulsar procesos de cambio en las personas mediante la integración de conocimientos, competencias y actitudes que les lleven a tomar decisiones considerando en todo momento los objetivos de largo plazo, el uso óptimo de los recursos disponibles, la gestión de los recursos necesarios, cambios continuos por la competencia y una ética de responsabilidad social.

Dados los señalamientos de los autores consultados, existe una estrecha relación (causa-efecto) entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las organizaciones del momento. Pensar estratégicamente significa aislarse de los sistemas convencionales, dejando a un lado lo ordinario, y por el contrario, aplicar la lógica en el pensar, tener las habilidades analíticas, siendo deductivo, poseyendo altas dosis de creatividad, ser intuitivo, no ser lineal, ser innovador y descubrir constantemente las nuevas estrategias que pueden surgir haciendo uso de las herramientas que el entorno interno y externo le ofrece. Mientras tanto, la planificación estratégica constituye el desarrollo de las estrategias surgidas desde el seno del pensamiento estratégico.

Referencias bibliográficas

- Braidot, N. (2010). *Neuromanagement*. Buenos Aires. Granica.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, 35, 152-181.
- Corona, M. A. (2010). *Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios*. Contaduría y Administración, 57 (1), 103-122.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Novena edición. CENGAGE, Learning. México.
- Hernández S, Fernández C y Baptista L. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial mexicana.

- Jiménez, A. (2018). *Pensamiento estratégico y gestión organizacional: claves para el análisis y diagnóstico en un entorno competitivo*.
- García de Mujica y Daza. (2006). *Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias*.
- García, J. (2010). *Pensamiento Estratégico: Herramienta de Competitividad para una orientación gerencial del Nuevo Milenio*. Maracaibo, Venezuela.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción, 24 (55), 47-68.
- López, P. (2013). *Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, XXI (1), 217-241.
- Marafuschi. (2014). *Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor*. Universidad Nacional de Quilmes. FACES
- Mintzberg, H. (1980). *El proceso estratégico*. Segunda edición. Prentice Hall hispanoamericana s.a. México.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B & Lampel. J. (1999). *Safari a la estrategia*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Muñoz, Chirinos, Amarís, Velásquez y Agudelo (2019). La neuroplanificación: herramienta Fundamental en el proceso estratégico de las universidades privadas del estado Zulia.
- Omhae, K. (1998). *La mente del estratega*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Pittaluga, C. (2015). *Liderazgo resiliente: la innovación en entornos adversos*. Editorial Galac. Caracas, Venezuela.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). *Compitiendo por el futuro: Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana*. Madrid, España: Editorial Ariel.
- Ramírez, C. (2013). *La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto. Una propuesta*. Pensamiento & Gestión. N°35, 182-205.
- Robert, M. (2006). *El poder del pensamiento estratégico*. McGraw Hill. México.
- Silvestri, K. (2010). *Pensamiento Estratégico y Éxito Gerencial en Organizaciones Empresariales*. CICAG. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/363/83>.
- Vargas, J. y Guillén, I. (2005). *Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones*. Estudios Gerenciales. 21(94), 65-80.
- Zúñiga & Reina (2010). *La importancia del pensamiento estratégico y de la creatividad en las mipymes*.