



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ÉXITO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

(STRATEGIC THINKING AND MANAGERIAL SUCCESS IN BUSINESS ORGANIZATIONS)

Karin Silvestri

Universidad del Zulia (LUZ)

karinsiv@gmail.com

Recepción: 05/12/2009 **Revisión:** 02/02/2010 **Aceptación:** 12/03/2010

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en empresas privadas dedicadas a diversas actividades comerciales, y se propuso generar lineamientos para lograr el éxito gerencial fundado en el pensamiento estratégico, considerado éste como una característica innata del individuo para la consecución de objetivos. Se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional, integrado por cincuenta empresas en el área de los químicos existentes en la región zuliana, mediante el censo poblacional; aplicando el cuestionario como instrumento de medición; obteniendo como resultado que el estratega puede responder con flexibilidad a los cambios que confrontan las compañías, y concluyendo que el talento humano es el protagonista del éxito de las organizaciones en razón que el pensamiento estratégico conduce a la subsistencia y permanencia en el tiempo de las empresas que se dirigen; fundamentada en las teorías de, Vivas (1999), Gibson (2000), Jiménez (2000), Maurik (2001), Jatar (2002), Pérez (2002), Ronda (2002), Rivas (2003), entre otros.

Palabras Clave: Pensamiento estratégico, Éxito gerencial, Talento humano, Permanencia en el tiempo.

ABSTRACT

The investigation was to determine the relationship between strategic thinking and successful management in private companies engaged in various commercial activities and was proposed to generate guidelines for the successful management based on strategic thinking, regarded him as an innate characteristic of the individual for the achievement of objectives. We used a descriptive correlational research design, composed of fifty companies in the area of chemicals in the zulian region, through the population census, using the questionnaire as a measurement tool, which resulted in the strategist who can respond flexibly to changes confronting companies and concluding that the human talent, is the protagonist of the success of the organizations on the grounds that the strategic thinking leads to subsistence and permanence in time for the companies that target; based on theories, Vivas (1999), Gibson (2000), Jimenez (2000), Maurik (2001), Jatar (2002), Perez (2002), Ronda (2002), Rivas (2003), among others.

Key words: Strategic thinking, Success management, Human talent, Staying at the time.



INTRODUCCIÓN

Los nuevos tiempos traen una manera de competir en la cual triunfan aquellas organizaciones que superen las barreras que permitan diferenciarlas. Al respecto, Hammer, citado por Gibson (2000), acota que cuando se piensa que se es bueno, ya se está muerto, pues el éxito en el pasado no lo garantiza en el futuro, es decir, las fórmulas para el éxito de ayer, son garantía del fracaso del mañana.

Por tal razón, en un entorno de cambios constantes y permanentes, se necesita aprender a reaccionar rápidamente en terrenos poco seguros, sin embargo, ello no basta, también es necesario un punto de vista claro sobre hacia dónde nos dirigimos; una visión de dónde se quiere estar y, qué direcciones tomar para llegar con éxito, de lo contrario se avanzaría hacia el futuro perdiendo oportunidades mientras otros las aprovechan.

La respuesta que se propone para llegar exitosos a ese futuro, es el de permanecer en la punta de la curva del cambio, explotando los desafíos, y es allí donde entra el pensamiento estratégico, constituyendo la vía para llegar exitosos a ese futuro, reinventándose a sí mismo para el cliente, lo cual hará la diferencia entre los que sobrevivan y los que no prosperen.

En razón a lo expuesto, el pensamiento estratégico incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras. A nivel de empresa, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, explotar los desafíos previsibles o imprevisibles para que un probable mañana sea único.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis, y lleva a la perspectiva; la porción de planificación a largo plazo necesita un equilibrio entre los dos y lleva a la posición y, la porción táctica lleva al rendimiento, dependiendo en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en calidad de control y equilibrio, principalmente.

Desarrollar el pensamiento estratégico y una actitud gerencial estratégica, involucra que el proceso debe ser ampliamente democrático tanto desde el punto de vista interno como externo.

Internamente, los procesos estratégicos deben dar cabida a la mayor participación posible del personal de diferentes disciplinas, lo cual exige talento y buena comunicación a todos los niveles. Externamente, los directivos deben dar amplia cabida en sus procesos de análisis estratégico a los principales actores de su entorno. Vivas (1999).

Expone Ohmae, (1998):



“Debido a que el pensamiento flexible comprende toda la gama de opciones que se presentan frente a él y sopesa en forma constante los costes y beneficios de cada una de ellas, el verdadero estratega intelectual puede responder con flexibilidad a los inevitables cambios en la situación que confronta la empresa. Y esa flexibilidad es la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito” (p. 57).

En consecuencia, pensar estratégicamente significa el uso de la intuición y el análisis de formas de estar preparados para el futuro; es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva diferente, y ver el entorno como parte de un sistema complejo para lograr una gestión exitosa. Jatar, (2002).

De acuerdo a Vivas (1999):

La visión global de los negocios implica una capacidad de simplificación de la realidad, actuando sobre los principales elementos vitales de la empresa, como son: los de sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; siendo el pensamiento estratégico lo que facilitaría la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno, buscando al mismo tiempo ser el impulsor de la transformación favorable y exitosa de las industrias.

Ahora bien, para conjeturar acerca del futuro es necesario pensar. Nunca se tiene suficiente información sobre el futuro y, sin embargo, es allí donde se desarrollan y tienen consecuencias todos los actos, por eso se necesita el pensamiento creativo para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas a tener en cuenta. De Bono (1997).

Es por ello que se hace importante el estudio del dominio del cerebro y su capacidad de usarlo para establecer la relación esencial entre diferentes tipos de creatividad y la concepción e implantación de las estrategias empresariales Herrmann, citado por Maurik (2001, p. 44).

Ahora bien, según Jiménez, C. (2000):

La corteza cerebral es aquella parte del cerebro humano que se encarga de controlar la mayoría de las funciones superiores como el pensamiento, el juicio, la memoria y los procesos ejecutivos de control. (p. 34).

De esta manera, el modelo del cerebro pensante total de Herrmann citado, por Maurik (2001) se encuentra dividido en cuatro modos conscientes de conocer: el cuadrante A se especializa en el pensamiento lógico, cuantitativo, analítico, crítico, matemático y basado en hechos concretos.

El cuadrante B, se caracteriza por un estilo de pensamiento secuencial, organizado, planificado, detallado y controlado. El cuadrante C, se distingue por un estilo de pensamiento emocional, sensorial, humanístico, interpersonal, musical, simbólico, y espiritual.



El cuadrante D, se destaca por su estilo de pensamiento conceptual, holístico, integrador, global, sintético, creativo, artístico, espacial, visual y buscador de oportunidades en cualquier situación. Es el área de la experimentación, tomar riesgos, inventar soluciones, y buscar posibilidades.

De allí que la sede más natural del pensamiento estratégico es el cerebro D, pero se necesita la contribución de los demás cuadrantes del cerebro para concebir e implementar estrategias sólidas.

En relación a lo anteriormente expuesto, Maurik (2001) define el pensamiento estratégico como el proceso de adoptar una nueva actitud mental, de analizar la situación global, de enfocarse en una meta y elegir las a veces difíciles opciones necesarias para lograrla.

Éxito gerencial

Ohmae (1998), Citado por Rivas (2003), afirma: “el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos creativos e intuitivos más que racionales”. p.1.).

Gómez, Leal, Vivas y Márquez (1998), plantean que el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

Sobre la base de los planteamiento anteriormente señalados, la investigadora formuló la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago?

Objetivo general de la investigación

Determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago.

Objetivos específicos

Identificar las dimensiones del pensamiento estratégico presentes en el personal directivo de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago.

Establecer el éxito gerencial de los directivos de las empresas privadas en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago, desde el contexto de los recursos empleados y las metas planificadas alcanzadas.

Asociar el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago.



Formular lineamientos que permitan fortalecer el pensamiento estratégico y éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales objeto de estudio.

Aspectos metodológicos: se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional; conformada la población por cincuenta (50) gerentes generales de empresas privadas en el área de los químicos, similares y conexos, ubicadas en la Costa Oriental (50%) y Occidental del Lago (50%), específicamente en los Municipios autónomos: Cabimas, Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia.

La técnica utilizada fue la encuesta, y la recolección de los datos se efectuó mediante la aplicación de dos (2) instrumentos utilizando el método de Estadística Descriptiva, el cual permitió la “descripción de las variables de estudio” Hernández y otros (2003, p.350), específicamente a través del uso de las técnicas: medidas de tendencia central y de variabilidad.

Resultados del estudio

Tabla N° 1. Variable: Pensamiento Estratégico

Dimensiones	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Actitud	3.14	Moderada	0.66	Muy baja
Procesos	3.43	Alta	0.60	Muy baja
Herramientas	3.36	Moderada	0.68	Muy baja
Cualidad	2.48	Baja	0.61	Muy baja
Promedio	3.10	Moderada	0.64	Muy baja

Fuente: Silvestri (2005).

En la tabla N° 1, la Variable Pensamiento Estratégico arrojó un promedio de 3.10, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.64: ubicándose dentro de la categoría moderada; al considerar los encuestados en ese nivel emplean elementos relacionados con la actitud, los procesos y las herramientas para pensar estratégicamente.

Sin embargo, se evidencian grandes fallas relacionadas con la cualidad, considerada como la manera de ver y enfrentarse a la vida y, la misma se encuentra estrechamente vinculada con pensar de manera proactiva. Morrissey (1996), define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común, la cual permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todos.

En correspondencia con estas aportaciones, para Mintzberg y otros (1997), el pensar estratégicamente significa la forma cómo los directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetos y circunstancias, las cuales giran en torno a la empresa.



El pensamiento estratégico exige por lo tanto, el desarrollo de una actitud gerencial estratégica, para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos.

Tabla Nº 2. Variable: Éxito Gerencial

Dimensiones	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Recursos empleados y metas planificadas	3.44	Alta	0.56	Muy baja
Promedio	3.44	Alta	0.56	Muy baja

Fuente: Silvestri (2005).

La variable Éxito Gerencial arrojó un promedio de 3.44, con una muy baja dispersión de 0.56; ubicándose dentro de la categoría alta; al considerar los gerentes que los recursos empleados y las metas planificadas son claves fundamentales para lograr el éxito gerencial.

Desde la perspectiva de estos resultados, éxito gerencial se traduce en el logro de las metas de los gerentes y está estrechamente ligado a la efectividad organizacional, caracterizada por el logro de las metas organizacionales. En consonancia con estos planteamientos, para Robbins (1998), si se desea auditar el éxito gerencial, es necesario hacer una breve reseña de los diversos grupos encargados de evaluar a los gerentes y a la organización.

Por lo tanto, los grupos de interés de la organización (stakeholders) son aquellos dentro o fuera de la misma con algún interés en ella, dentro de los cuales se incluye a los empleados, clientes, gerentes, consejos administrativos, inversionistas, competidores, proveedores, acreedores, medios de comunicación, dependencias gubernamentales y grupos especiales de interés, Robbins (1998, p.45); cada uno de los cuales posee un conjunto de criterios a los cuales espera responda la organización.

Tabla Nº 3. Resultado de la correlación Rho de Spearman

Correlaciones

			PE	EG
Rho de Spearman	PE	Coeficiente de correlación	1,000	,992**
		Sig. (bilateral)	,	,000
		N	51	18
	EG	Coeficiente de correlación	,992**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,
		N	18	18

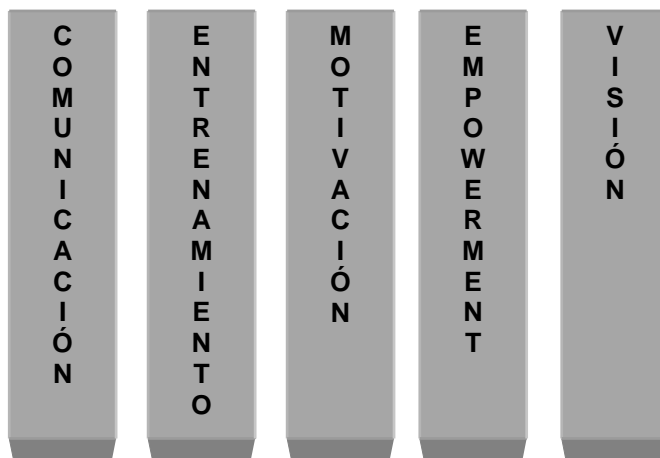
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como puede observarse en la tabla N° 3, el resultado de la correlación, el cual alcanzó un valor de 0.99, se ubicó en la categoría muy alta, de acuerdo al baremo propuesto por Escotet (1998), indicadora de una asociación positiva, directamente proporcional entre las variables.

Desde esta perspectiva, el pensamiento estratégico es determinante para el logro del éxito gerencial, razón por la cual la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad son factores claves para lograr éxito gerencial.

Dentro de este contexto, para Barnes (2003) todo gerente en la actualidad debe poseer los siguientes elementos, los cuales están orientados hacia su desarrollo personal y profesional; para inspirar a sus empleados hacia el logro de los objetivos planteados y, sobre todo, el éxito gerencial.

Figura N° 1. Claves para el éxito gerencial



Fuente: Barnes (2003), adaptado por Silvestri (2005).

Conclusiones del estudio

En lo que respecta al objetivo general; existe una alta relación entre ambas variables, logrando de esta manera señalar 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.

Para el primer objetivo específico; los gerentes de las empresas analizadas emplean elementos relacionados con la actitud, los procesos y las herramientas para pensar estratégicamente; sin embargo, se evidencian grandes fallas relacionadas con la cualidad, considerada como la manera de ver y enfrentarse a la vida y, la misma se encuentra estrechamente vinculada con pensar de manera proactiva.



En lo que respecta al segundo objetivo específico, el éxito gerencial les ha permitido alcanzar las metas establecidas, mediante la utilización efectiva de los recursos, logrando así alcanzar la rentabilidad - productividad deseada.

Para el tercer objetivo específico, el nivel de asociación alcanzó un valor de 0.99, ubicándose en la categoría muy alta, de acuerdo al baremo propuesto por Escotet (1998), indicadora de una asociación positiva, directamente proporcional entre las variables.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, se concluye: los lineamientos se diseñaron sobre la base de los resultados obtenidos para los objetivos específicos 1, 2 y 3, así con los aportes de diversos expertos en el área, tales como: Vivas (1999), Pérez (2002) y Ronda (2002), quienes afirman que el éxito gerencial depende en gran medida de un nuevo liderazgo dentro del cual se demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnes, C. (2003). **El éxito es un viaje no un destino.** www.liderazgoymercadeo.com/edición36/articccarames.asp Consultado: 12-08-2009.
- De Bono Edward. (1998). **El pensamiento creativo.** Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España.
- Escotet (1998) Estadística Psicoeducativa. Editorial Trillas. México.
- Gibson J (2000) **Las Organizaciones.** Editorial McGraw Hill. México.
- Gómez, H.; Leal, C.; Vivas, L. y Márquez, P. (1998) **Gerencia exitosa con sello Latinoamericano.** Editorial Galac. Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la investigación.** McGraw Hill. México.
- Jatar, J. (2002). **El pensamiento estratégico y el mercado laboral.** www.laguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38.html Consultado: 12-08-2009.
- Jiménez, C (2000). **Cerebro creativo y lúdico.** Editorial Magisterio. Colombia.
- Maurik, J. (2001). **El estratega efectivo.** Panorama Editorial. México.
- Mintzberg, H; Brian, J; Voyer, J. (1997). **El proceso estratégico.** Edición Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Morrissey, G. (1996). **Pensamiento estratégico.** Prentice Hall Hispanoamericana. México.



- Ohmae, K. (1998). **La mente del estratega**. McGraw Hill. México.
- Pérez, J. (2002). **Pensamiento estratégico- Conceptos y perspectiva**.
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Pensamiento%20estrat%C3%A9gico%20conceptos%20y%20perspectiva.%20Rev.%20Actualidad%20Econ%C3%B3mica%20255-256.doc> Consultado: 21-05-2009.
- Rivas, J. (2003). **Cómo piensa un estratega**.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/63/estratega.htm>
Consultado: 05--03-2009.
- Robbins, A. (1998). **Pasos de gigante**. Grijalbo. España.
- Ronda, G (2002). **El análisis estratégico. Elementos a tener en cuenta**.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>
Consultado: 05--03-2009.
- Vivas Reyes (1999). **Piensa estratégicamente o perece**. McGraw Hill. México.
- Vivas Reyes (1999). **Pensamiento estratégico: una actitud y un proceso**.
McGraw Hill. México.