

## **Herramientas que Permiten Lograr un Cambio de Actitud, Proceso Estratégico y Calidad como Dimensiones del Pensamiento Estratégico en los Gerentes**

### ***Tools that Allow Achieve a Change of Attitude, Process and Quality Strategic Thinking and Strategic Dimensions in Managers***

**Franco de Franco, María Josefina & Franco Franco, Andreina del Valle\***

**Resumen.** En el presente artículo se abordan aspectos relacionados con las herramientas que permiten lograr un cambio de actitud, proceso estratégico, calidad como dimensiones del pensamiento estratégico en los gerentes. Tomando en cuenta que el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves. Por lo tanto, el estudio se ubico en una investigación descriptiva y la información se obtuvo a través de un instrumento (cuestionario) tipo Likert. Los resultados de esta investigación, evidencian que los gerentes de estos institutos autónomos del sector publico del estado Trujillo, moderadamente emplean el pensamiento estratégico, para ser creativos, proactivos, con espíritu gerencial, para desarrollar estrategias que permitan ganar visión de futuro y de esta manera crear alternativas de pensamiento estratégico de largo plazo, junto con los valores para acompañar la elaboración de planes de acción.

**Palabras claves:** Actitud, calidad, gerentes, pensamiento estratégico, proceso estratégico,

**Abstract.** In this article addresses issues related to the tools to achieve a change in attitude, strategic process, quality and dimensions of strategic thinking in managers. Given that strategic thinking is a process that occurs in the mind of the executive and allows you to view what will be the aspect of the organization in the future, where members of the same will become key elements. Therefore, the study was located in a descriptive and information was obtained through an instrument (questionnaire) Likert. The results of this investigation show that the managers of these institutions autonomous state public sector Trujillo, moderately employ strategic thinking to be creative, proactive, managerial spirit, to develop strategies to gain vision and thus create alternative long-term thinking, together with the values to accompany the action plans.

**Key words:** Attitude, quality, management, Strategic thinking, strategic process.

### **Introducción**

Las organizaciones hoy, necesitan de una gerencia dinámica, más proactiva, generadora de cambios y desde luego que internalice la creatividad, e innovación, con amplios conocimientos administrativos adaptados a la realidad del presente, en donde la calidad, la productividad son ventajas competitivas significativas.

Aunado a ello, las organizaciones públicas deben estar dirigidas por líderes con pensamiento estratégico para construir a través de la emoción e imaginación sueños e ideas únicas que suponen una autentica ventaja competitiva, que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores, expectativas de superación permanente, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo de continuos cambios, es decir, se requiere de líderes con visión de futuro, innovadores, apasionados, sensacionales y sobre todo estrategas.

En este sentido es pertinente resaltar, la esencia de los gerentes del sector público hoy, es imaginar, pensar, planificar, estratificar, diseñar planes, formular seguimiento, integrar, saber ser para integrar al hacer. Por ello, una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, en el corazón del gerente, es quien tiene la responsabilidad de propiciar la libertad de pensamiento creativo, generar y lograr confianza en la capacidad del personal para que éste asuma compromisos, sentimientos, actitudes. Un cambio de actitud permitirá predecir el desempeño del entorno, producir ideas innovadoras que solucionen problemas y satisfagan necesidades.

### **1. Pensamiento Estratégico**

Según lo señalado por, Garrido (2007) el pensar es un principio elemental que afortunadamente no pasa de moda para el género humano y es siempre un buen inicio para cualquier empresa, para abordar la planificación. En este sentido el pensar seria un ejercicio del intelecto que permite avanzar hacia el desarrollo de nuevas ideas. Seguidamente el autor (2007) agrega que el pensamiento estratégico es esencial para el futuro de la empresa, ya que este resulta un catalizador que involucra a los sujetos y les abre espacios de aportes, además de funcionar como un motor facilitador de la implantación estratégica.

De acuerdo con lo planteado por, Ronda (2005) el pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Sobre la base de lo anteriormente expresado, se puede entender de manera clara como un dirigente de cualquier empresa tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir, que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos autores han abordado este tema en los últimos años; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico, pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

Otros autores como, Robert (2006) señala el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves.

Tomando en consideración lo antes planteado se puede decir que el pensamiento estratégico de la 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. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a la alta gerencia a explotar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

## **2. Dimensiones del Pensamiento Estratégico.**

Para, Garrido (2007) la toma de decisiones estratégicas dependen de la capacidad de analizar y pensar en torno a un eje u objetivo central, con orientación al largo plazo, tomando en cuenta la continuidad, la reflexión como elemento esencial. En este

sentido, uno de los mecanismos que se plantean para determinar el grado de presencia del pensamiento estratégico en las organizaciones son los siguientes aspectos: actitud, cultura, calidad y proceso estratégico.

## **2.1. Actitud**

Según, Garrido (2007) la frase pienso luego planifico, expresa la convicción de que para el gerente interesado en desarrollar una actitud activa en el pensamiento estratégico es recomendable potenciar competencias centrales tales como: capacidad de análisis (de descomponer la realidad en sus partes relevantes), capacidad de elevación, visión ampliada, superar las respuestas binarias, flexibilidad para el logro de objetivos, imputar el esfuerzo en la medida del objetivo y encontrar el momento oportuno para la acción.

En este sentido, señala el autor (2007) el pensamiento estratégico es un estado de conciencia, el cual permite hacer frente a situaciones difíciles del presente, con el fin de estar preparado ante el futuro. Por tal motivo este estado de conciencia de las organizaciones, se manifiesta por la actitud gerencial estratégica, donde concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, es hacer uso consciente de la herramientas gerenciales; definiendo el propósito en relación a la cultura organizacional, ésta se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, además de la adaptación a los cambios.

Por otra parte, Robbins (2004) señala que las actitudes son juicios evaluativos, favorables desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.

**2.1.1. Actitud gerencial:** para, Vivas (2000) citado por Alvarado (2008) esta se manifiesta como un enfoque psicológico en una gerencia estratégica, la cual implica la disposición asumida por los directivos de las empresas para estar preparados ante los cambios presentes en el entorno; así mismo, concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, significa que los mayores esfuerzos deben estar en la actividad central de la empresa.

Al respecto, Robbins (2004) señala que en las organizaciones es fundamental buscar la congruencia entre las actitudes y el comportamiento de los individuos con el fin de dar una impresión racional y congruente. Las actitudes que se consideran importantes son aquellas que manifiestan valores fundamentales, interés personal o identificación con grupos o individuos.

**2.1.2. Concentrarse en lo vital:** para, Dess y Lumpkin (2005) 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.

Al respecto, Ohmae (2004) señala que cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos en la actualidad, es vital que se les concentre en las áreas funcionales u operativas clave decisivas para el éxito de la empresa. Si se identifican las áreas que realmente forman la clave de la empresa y a ellas se el nivel gerencial dedica tiempo, recursos, se estará en presencia de colocar a la organización en una posición de autentica superioridad competitiva.

**2.1.3. Uso consiente de herramientas gerenciales:** según, López (2006) es la necesidad por parte de los directivos de las empresas hacer uso racional, pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales; siendo este el aspecto más visible de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico en una organización,

por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores.

**2.1.4. Propósito, planteamiento estratégico:** según lo expresado por, López (2006) es fundamental la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

Por tal motivo, el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia, ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

Por otra parte, Frances (2006) considera, que el reto que actualmente enfrentan las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, por ello, la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Ante este planteamiento, se puede resumir que el propósito estratégico, señala el camino a seguir en el futuro de la empresa u organización, el cual posee los atributos de orientación, descubrimiento y destino.

## **2.2. Proceso estratégico**

Actualmente, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de

actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Tradicionalmente, las mismas se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el futuro, estableciendo formas de gerencias con base en decisiones fragmentadas y separadas del hecho laboral.

Razón por la cual los procesos coexisten con la gerencia funcional, asignando responsables a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para la organización, impactando positivamente en el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Así pues, esta coexistencia entre los procesos y el pensamiento estratégico organizacional determina cuales necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión de modo que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Según lo señalado por, Puertas (2007) el proceso estratégico de la organización, como gestión gerencial nace dentro de la organización y desarrolla lo que hace la empresa, como lo hace, y para quien lo hace, procura la consolidación del negocio, avizora los cambios abruptos y adecuación de tecnologías, asegurando que los desafíos futuros sean afrontados exitosamente por la organización. Por lo tanto el proceso estratégico dentro de la organización se concibe como herramienta de gestión gerencial.

Por otra parte, Navarrete y Tarracena, (2004) destacan otros aspectos resaltantes del proceso estratégico como lo son los valores de la dirección, constituidos por las creencias y preferencias de aquellos a quienes se les confía la conducción de la empresa y la responsabilidad social, concretamente el aspecto ético social conforme

a lo cual la organización se desempeña según la forma en la que perciben sus directivos.

En ese mismo orden de ideas, García y Daza (2005) señalan que el proceso de pensamiento estratégico es un 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, imaginiería, análisis de brecha, entre otros para redefinir los futuros posibles. Este debe alimentar al ciclo de planificación estratégica y la planificación táctica operacional, pero evidentemente esto debe partir del establecimiento de una visión y las estrategias de la organización.

Seguidamente los autores (2005) consideran que este proceso requiere de una retroalimentación con el fin de mejorar, cambiar, adaptar, flexibilizar, reorientar la organización en función del entorno. Cabe destacar, que por ser un ciclo el cual baja hasta un nivel táctico operacional, requiere de un proceso de medición y control, además de involucrar un proceso de análisis para el caso de la visión, estrategias, planificación, plan táctico que deben ser difundido, conocido por todos los miembros de la organización, con el fin de poder realizar un proceso eficaz, eficiente, efectivo en cuanto a la medición y el control.

Por otra parte, Garrido (2007) considera que el proceso de pensamiento estratégico debe ser situado en el espacio de lo original pues resulta esencial para la consecución de un objetivo creativo. El proceso debe ser visto tomando en cuenta la creatividad y la reflexión estratégica, ambos aspectos ayudan en el campo empresarial a trabajar de modo continuo, en la ruta de crecimiento del negocio, con la crudeza del día a día y el desafío del largo plazo.

Todo lo expuesto anteriormente, permite de alguna manera el logro de los objetivos

trazados por la organización, así como también estar alineados con las directrices originadas de la dirección superior que definitivamente piensa estratégicamente y se apoya en procesos, herramientas y dinámicas gerenciales contemporáneas, que sirven de base al pensador estratégico, las cuales se especifican a continuación:

**2.2.1. Planificación estratégica:** para, Puertas (2007) es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Los objetivos planes y bases de recursos de la empresa en un momento dado no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Las empresas tienen una estrategia aun cuando no hicieran planes.

Por su parte, Garrido (2007) lo describe como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión-visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. La planificación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser preactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Seguidamente el autor (2007) señala que se debe tomar en cuenta que el pensamiento estratégico es fundamental en la planificación estratégica, es un ADN, su centro neurálgico, el punto clave de todo proceso de planificación.

La planificación estratégica dentro de una institución se considera como una operación mental compleja, ya que los pronósticos sobre el futuro contienen una importante dosis de incertidumbre, tanto mayor cuanto más se alejan en el tiempo. Los planes deben ser flexibles en la medida de lo posible. La flexibilidad de los planes está muy vinculada con las oscilaciones del entorno y de la propia empresa. Estas oscilaciones serán un tanto más difíciles de prever, cuando mayor sea el tiempo en el momento de planificación y la época en la cual se pretende alcanzar el

objetivo.

**2.2.2. Plan táctico operacional:** para autores como, Garrido (2007) este se centra en la búsqueda de soluciones. En el plano táctico es donde se alojan los dominios dualistas de la táctica, que resultan vitales para la implementación estratégica. Además permite un mejor desarrollo y rendimiento de la empresa.

Si bien la naturaleza sistematizadora y flexible del pensar estratégico facilita el desarrollo de un apropiado análisis, la estrategia y su planificación aportan un esencial componente normativo y unificador: los planes organizan y agrupan las energías y potencialidades de los recursos vitales de la organización para orientarlos hacia metas comunes, integrando recursos reales y potenciales, pues induce la naturaleza de largo plazo para maximizar las utilidades y beneficios de la organización.

El autor (2007) señala que la estrategia está situada en el ámbito del pensamiento (que guía la acción) y la táctica (que opera la acción) que se tiende a adaptar continuamente a las condiciones prospectivas en el entorno.

**2.2.3. Reflexión estratégica:** para, Garrido (2007) se refiere aquello que permite analizar qué es lo que está cambiando, auditar los escenarios y reflexionar respecto de lo que se conoce; para estar claro sobre la predicción de hacia dónde va la empresa, lo cual permite evaluar la visión de futuro. Tomando en cuenta los factores claves que dictan el rumbo a seguir.

**2.2.4. Creatividad estratégica:** según, Garrido (2007: p. 71) la define “como aquella facultad que surge del ingenio del pensar, ya sea en forma individual o colectiva, que permite generar resultados originales, inducir algo nuevo o crear a partir de nada”. Por lo tanto, la creatividad enlaza factores de tipos cognitivos,

afectivos y actitudinales en los sujetos, y a su vez es afectada por variables de tipos culturales y ambientales.

Seguidamente el autor (2007) plantea que hay dos líneas de manifestaciones centrales del pensar estratégico:

- La de la creatividad estratégica innata. Propone que la expresión creativa, se produce a partir de condiciones innatas.
- La de la creatividad estratégica desarrollada: explica la capacidad de llegar a soluciones estratégicas creativas solo a partir de modelos de desarrollo (aun cuando se entienden limitados).

Por lo tanto, los gerentes deben alentar las facultades creativas y estratégicas con la finalidad de mantener competitiva la organización. Razón, por lo cual es fundamental mantener cuatro mecanismos básicos de pensamiento creativo que colaboran a resolver problemas, con énfasis en lo estratégico;

- Reorganización del contexto: a partir de las nuevas asociaciones, enlaces y variantes de elementos ya conocidos se generan innovaciones dentro de un contexto (que afecta a un sujeto u objeto).
- Variación del contexto: se agrega un nuevo elemento o una variable al contexto y a partir de esta nueva unidad se detonan cambios en el universo previamente conocido, generando cadenas de diversas relaciones (nuevamente afecta al sujeto u objeto)
- Transformación del sujeto: se crean nuevas condiciones contextuales a partir de la reubicación lineal de los elementos que componen al sujeto u objeto.

- Transformación del contexto: se crean nuevas condiciones contextuales a partir de la transformación de los elementos particulares que componen la esencia del sujeto u objeto.

En este sentido, Robbins (2004) señala que quien toma decisiones racionales necesita creatividad, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles. Se trata de ideas distintas de lo que ya se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta.

A manera de reflexión, todos los autores analizados establecen el pensamiento estratégico como el input a la planificación estratégica y por ende al plan táctico operacional. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización. Aún cuando todos los modelos le atribuyen el rol de ejecutar este pensamiento a la alta gerencia.

### **2.3. Cultura**

Para, Robbins (2004) la cultura es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Asimismo, Cleghorn (2005: pág., 61) “cultura es la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad”.

En ese orden de ideas, Freedman y Tregoe (2006) señalan que la cultura es considerada como el efecto combinado de conductas, valores, visión global, pensamiento estratégico es la manera como se integran en una organización en sus acciones. Por lo tanto es una variable importante al momento en el cual una empresa u organización comprende y decide emprender el cambio estratégico.

La cultura es un elemento organizacional determinante en la formación de estrategia. Es por esto que, el proceso de formación de estrategias presenta un carácter colectivo, por cuanto todos los miembros de la organización actúan bajo patrones culturales específicas, integrándose para diseñara las estrategias más convenientes para la organización.

Según lo señalado por López (2006) la cultura es la expresión de la visión global, carácter proactivo de los individuos, del sistema de valores, promoción de la esencia del negocio y de la adaptación a los cambios.

**2.3.1. Visión global:** en las organizaciones tal como lo señala, Dess y Lumpkin (2005) los directivos deben poseer una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, de tal manera que concuerden juntos, con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas u objetivos, como requisito para desarrollar una eficiente y eficaz dirección estratégica. Además, la visión global es uno de los activos más importantes de los gerentes estratégicos, por cuanto debe visualizar realidades no existentes todavía, lo cual consiste en un producto o un servicio no creado aun, o una meta competitiva.

En otro orden de ideas, Frances (2006) la visión global de los negocios es la capacidad de significación de la realidad, la cual actúa sobre los principales elementos vitales de la empresa como lo son sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades.

En tal sentido, la visión global de la empresa, es responsabilidad básicamente de la persona que dirige la organización. El proceso de formación de la estrategia atiende a la visión que éste posea del negocio o empresa, de tal manera, el éxito o el fracaso de la implementación y desarrollo de la estrategia empresarial, depende en gran medida de la visión global que poseen los gerentes.

**2.3.2. Carácter proactivo:** según lo expresado por, Frances (2006) en la cultura organizacional es fundamental el carácter proactivo de los individuos, lo cual significa que estos deben estar orientados a adelantarse a los acontecimientos como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa y el negocio en forma global.

En tal sentido la anticipación al futuro de la organización debe basarse en una profunda comprensión de las tendencias de los estilos de vida, de la tecnología, demografía y de la geopolítica; pero sobre todo se debe basar tanto en la imaginación como en la predicción.

Tomando en consideración lo antes señalado, es fundamental pensar que una organización para crear su futuro, primero debe ser capaz de imaginarlo; es decir, desarrollar una poderosa representación visual y verbal de cómo podría ser ese futuro. Por tanto, el carácter proactivo de los individuos se desarrolla una vez que éstos sean capaces de comprender los elementos del entorno, reconociendo a su vez, la necesidad de imaginar y visualizar el futuro deseado para la empresa.

**2.3.3. Sistema de valores:** para, Serna (2000) citado por Alvarado (2008) los valores son ideas abstractas los cuales guían el pensamiento y la acción. Los valores dictan la elección de la estrategia misma, por cuanto son creencias fundamentales acerca de la organización, así como, de la gente que guía la estrategia organizacional.

Los Valores, es algo así como la constitución o marco ideológico de la empresa, el cual ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas. Por supuesto, posteriormente han de definirse de forma coherente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, los diferentes proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y los sistemas de información subyacentes, así como las

competencias conductuales concretas para desempeñar cada una de las funciones dentro de la empresa.

Seguidamente el autor (2008) plantea que los valores generan el equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una ventaja competitiva en el mercado, mayor contribución a un mundo mejor. Además, de construir participativamente una idea ilusionante, ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.

Si en las organizaciones existen valores establecidos ello ayuda a humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar, no como meros recursos humanos a optimizar. Aumentar la legitimación, cohesión, credibilidad de la propiedad del equipo directivo de la empresa consigo mismo, con sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Por otra parte, Robbins (2004) señala que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, influyen en las percepciones. Además, los valores contienen un elemento de juicio al incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes. Cuando se clasifican los valores de una persona por su intensidad, obtiene su sistema de valores.

Autores como, Frances (2006) considera que los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional, establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano

organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían sus conductas y se consideran deseables en sí mismos.

**2.3.4. Promoción de la esencia del negocio:** de acuerdo con, Garrido (2007) constituye una función importante para los directivos de la organización, por cuanto son ellos los responsables de dar a conocer las actividades realizadas en la empresa. Finalmente, la cultura se manifiesta por la adaptación de la empresa o negocio a los cambios que se le pueden presentar.

## **2.4. Calidad**

El pensamiento estratégico se puede considerar como una característica innata del individuo que lo impulsa actuar continuamente en forma proactiva. En tal sentido, Frances (2006) señala que es además, tener presente y en forma continua una actitud gerencial estratégica, donde predomina la visión de largo plazo sobre el esfuerzo hacia resultados a corto plazo, manifestándose a través del pensamiento, como calidad puede relacionarse mediante algunos estilos de gerencia, los cuales permiten evidenciar las cualidades de un pensador estratega a través del espíritu: creador, gerencial y empresarial.

**2.4.1. Espíritu creador:** según, Valdivia (2007) este lo poseen los individuos que continuamente están creando y fomentando ideas nuevas, los cuales tienen como estrategia la innovación de productos, procesos además, de tecnología. Este espíritu se observa en las personas que luchan constantemente para imponer las ideas, con el propósito de estar a la vanguardia.

Las personas con espíritu creador se manifiestan proactivas, es decir, se adelantan a los acontecimientos; son perseverantes lo cual implica que se mantienen haciendo

alguna actividad hasta lograr sus propósitos, son innovadoras o diferentes para buscar adaptarse a los cambios; y creativos por cuanto generan o crean estrategias nuevas las cuales le permiten a la empresa afrontar las nuevas situaciones cambiantes.

En este sentido, Des y Lumpkin (2006) proponen el liderazgo emprendedor que coincide con lo planteado por Valdivia (2007), para el autor este tipo de cualidad, implica coraje, creencia en las convicciones de sí mismo y energía para trabajar fuerte, incluso en situaciones difíciles, por lo que deben poseer las siguientes características: visión, dedicación, energía, compromiso con la excelencia, para transmitirlo al resto de los miembros de la organización.

**2.4.2. Espíritu gerencial:** para, Sánchez (2007) este se manifiesta en las personas que poseen un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles, estos pueden alcanzar el control y coordinar apropiadamente actividades, recursos, decisiones, para obtener el mejor desempeño. Las personas con espíritu gerencial se caracterizan por ser organizadas, metódicas, calculadoras en la realización de cada actividad gerencial; en otras palabras son eficientes en la administración de recursos.

Por otra parte, señala el autor (2007) el espíritu empresarial, se manifiesta en la manera como desarrolla esa capacidad para detener negocios e impulsarlos en áreas muchas veces no tan visibles para otros; en cuyo caso se cuenta con una gran capacidad para detectar oportunidades, las cuales se buscan aprovechar simplemente confiados en la intuición y el juicio de que las mismas pueden conducir a los mejores resultados.

Dentro de las acciones gerenciales las personas con espíritu empresarial, se distinguen por ser: visionarias, con capacidad de visualizar el futuro, poder

prepararse para ello; intuitivos, lo cual implica actuar más por intuición que por razonamiento; por ser atraídos por el riesgo. Las personas con estas características sienten una inclinación hacia las cosas nuevas, diferentes, riesgosas, poco conocidas, pero siempre en busca de superar y vencer los obstáculos presentes hacia ese cambio de paradigma.

### **3. Metodología aplicada en la investigación**

La tendencia epistemológica en la que se enmarco este estudio para indagar sobre, las dimensiones del pensamiento estratégico en los gerentes de los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo, es tipificada bajo el paradigma positivista, el tipo de investigación es descriptiva. La población objeto de estudio son los gerentes de estos institutos.

Se diseño en primera instancia un cuestionario bajo una escala tipo Lickert, con cinco (5) alternativas de respuesta, para cada opción de respuesta se asigna un puntaje comprendido entre 1 y 5 puntos, distribuidos según la dirección de las afirmaciones. Este cuestionario se valido mediante la consulta de trece (13) expertos, también se realizo el análisis discriminante de reactivos.

Para establecer la confiabilidad, el instrumento fue aplicado a través de una prueba piloto a veinte (20 ) gerentes del sector público. El índice de fiabilidad que se utilizo fue el coeficiente de Alpha – Cronbach y para ello se empleo el programa SPSS el cual arrojó un resultado de 0,950 considerado con muy alta confiabilidad. El cuestionario definitivo quedo conformado por veinticinco (25) items, y fue aplicado a sesenta y un (61) gerente de los Institutos Autónomos del sector público.

Por lo tanto, la tabla 1 refleja los resultados de la dimensión, dimensiones del pensamiento estratégico, la cual fue medida con las subdimensiones: actitud,

proceso estratégico, cultura y calidad. Al observarse las respuestas de los individuos objeto de estudio, se ubico en frecuencias de 54,23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,89% considera que está de acuerdo, el 5,11% muy de acuerdo, 15,16% en desacuerdo y 2,16% muy en desacuerdo. Los resultados de los estadísticos con valores de la media en 3,13 la mediana y moda con 3 respectivamente, para un moderado nivel, la desviación estándar es de 0,04 con muy baja dispersión, asociado a un coeficiente de variación bajo.

**Tabla 1**  
**Dimensión: Dimensiones del pensamiento estratégico**

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Promedio del Indicador</b>	<b>Categoría</b>
Muy de acuerdo	5	78	5,11	Media	3,13	Moderado nivel
De acuerdo	4	349	22,89	Mediana	3	Moderado nivel
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	827	54,23	Moda	3	Moderado nivel
En desacuerdo	2	238	15,61	Desviación	0,04	Muy baja dispersión
Muy en desacuerdo	1	33	2,16	Coeficiente de variación %	1,31	Bajo
<b>TOTAL</b>		<b>1525</b>	<b>100,00</b>			

**Fuente:** Franco , Franco (2012)

Estos datos del estudio demostraron que los gerentes de los Institutos Autónomos del sector público se ubicaron en una categoría de moderado nivel, con relación a la presencia del pensamiento estratégico, para ser creativos, proactivos, con espíritu gerencial, para desarrollar estrategias que permitan ganar visión de futuro y de esta manera crear alternativas de pensamiento de largo plazo, junto con los valores para

acompañar la elaboración de planes de acción. Resultando la subdimensiones, actitud, cualidad y proceso estratégico como elementos con mayor limitación en relación al pensamiento estratégico.

De acuerdo a lo antes citado, se infiere que los gerentes de estos institutos están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección a través de los procesos estratégicos, motivado a que no hay estrategias claras, existe limitaciones en la planificación, flexibilidad, creatividad, impidiendo alentar y estimular la generación de ideas. Aunado, a que los gerentes tienen resistencia al cambio de actitudes imposibilitan el uso de herramientas gerenciales para una efectiva y eficiente gestión pública.

En este sentido, la gerencia debe responder a cambios económicos, políticos y sociales, por lo cual requieren de pensamiento estratégico para generar un equilibrio entre los objetivos y su éxito empresarial, siendo competitivos y así otorgar beneficios a la sociedad. Al respecto, Garrido (2007) considera que la toma de decisiones estratégicas depende de la capacidad de analizar y pensar en torno a un eje u objetivo central, con orientación al largo plazo, tomando en cuenta la continuidad, la reflexión como elemento esencial.

Sin embargo en el estudio de, Piñeiro (2005) concluyo que existe un nivel de asociación bajo en cuanto a las dimensiones del pensamiento estratégico, lo cual indica que la actitud, cultura, cualidad y las herramientas gerenciales empleadas dentro de las Alcaldías, no son determinante para alcanzar la eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos que inciden en el éxito organizacional.

#### **4. Herramientas que permiten lograr un cambio de actitud, proceso estratégico, cualidad, en el pensamiento estratégico de los gerentes de los Institutos Autónomos del Sector Público.**

Las organizaciones hoy, necesitan de una gerencia dinámica, más proactiva, generadora de cambios y desde luego que internalice su interpretación, además de creatividad, e innovación, con amplios conocimientos administrativos adaptados a la realidad del presente, en donde la calidad, la productividad son ventajas competitivas significativas.

En este sentido es pertinente resaltar, la esencia de los gerentes del sector público hoy, es imaginar, pensar, planificar, estratificar, diseñar planes, formular seguimiento, integrar, saber ser para integrar al hacer. Por ello, una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, en el corazón del gerente, es quien tiene la responsabilidad de propiciar la libertad de pensamiento creativo, generar y lograr confianza en la capacidad del personal para que éste asuma compromisos, sentimientos, actitudes. Un cambio de actitud permitirá predecir el desempeño del entorno, producir ideas innovadoras que solucionen problemas y satisfagan necesidades.

Es importante destacar, que la gerencia de estos institutos en estudio, para lograr el cambio y ser eficientes en su gestión, deben orientar el pensamiento estratégico, a través un espíritu creador, gerencial, el uso consciente de herramientas gerenciales, saber concentrarse en lo vital, y lograr un planteamiento estratégico; para ello, es fundamental que exista un cambio de actitud. Esto motivado a que el futuro de las instituciones, está en los líderes que sepan guiar a su organización a través de nuevos paradigmas gerenciales e inspiren una actitud positiva.

Además, es importante que los gerentes asuman una actitud con disposición de

ánimo, asumiendo la responsabilidad sobre la forma en que se desea vivir, manifestada exteriormente a través de la energía natural, compromiso, confianza e iniciativa que son determinantes para lograr la actitud positiva.

En este sentido es pertinente resaltar, algunos aspectos que permitan un cambio de actitud en los líderes y seguidores, los cuales se señalan a continuación: responsabilizarse de la actitud asumida, enfocarse en la conducta para lograr las metas, reconocer las causas ocultas, refuerzo positivo, claridad en los valores, modelar un buen comportamiento, las metas personales entrelazadas con las del equipo, escoger una actitud positiva, alegre y optimista. Si todos estos aspectos se internalizan, exteriorizan, indudablemente se crean las condiciones y oportunidades para obtener el éxito deseado en las organizaciones.

Aunado a ello, es fundamental que el proceso estratégico de la organización, como gestión gerencial, trabaje con la planificación estratégica, la planificación táctica operacional. Este proceso debe ser visto tomando en cuenta la creatividad, la reflexión, ambos aspectos ayudan en el campo empresarial a trabajar de modo continuo, para el crecimiento de la institución, con la crudeza del día a día y el desafío del largo plazo pero evidentemente esto debe partir del establecimiento de una visión y las estrategias.

En este sentido, la estrategia actual para el desarrollo de una gerencia de calidad es el pensamiento estratégico, con una visión compartida a través de equipos con altos niveles de dominio personal, donde se comprendan las emociones de los demás, predomine la libertad, la creatividad. La creatividad, permite alentar, estimular la generación de ideas, tanto propias como en las demás personas, explorar nuevas estrategias y tácticas, definir nuevos mecanismos para realizar un trabajo en un permanente pensar y hacer.

Con base en la situación descrita, se plantean algunos elementos básicos de pensamiento creativo que colaboran a resolver problemas, con énfasis en lo estratégico:

- Cuando los problemas o conflictos organizacionales exigen respuestas, es importante que el líder dedique parte de su tiempo para colocar los pensamientos en orden, a través de la reflexión interior. El orden permite que las ideas relevantes se desarrollen con mayor facilidad y se agregue mayor coherencia e interconexión sistémica a las ideas y esto optimiza los tiempos de respuesta.

- Es importante la reorganización del contexto, con nuevas asociaciones de datos, enlaces, información o ideas, encontrando espacios de coherencia, e interacción pertinente a los fines metas y propósitos de la organización. Ello se logra con la capacidad que tenga el líder para integrarse holísticamente a todo conocimiento de la realidad a través de un aprendizaje continuo con mente abierta y bien entrenada.

- Desarrollar una actitud activa potenciando competencias estratégicas a través de: visión ampliada, flexibilidad para el logro de objetivos, encontrar el momento oportuno para la acción y la capacidad de análisis.

- Desarrollo de diferentes tareas e iniciativas, buscando nuevos retos son actitudes que potencian el pensamiento estratégico.

- Mente flexible, este tipo de líder es libre, abierto al cambio, ecuánime en sus decisiones, respeta a los demás y se mantiene optimista porque conciben la adversidad como un reto. A la mente flexible le gusta el movimiento, la curiosidad, la exploración, el humor, la creatividad, mantiene opiniones, tiene creencias, valores, principios, pero está dispuesta al cambio y en pleno contacto con la

realidad.

De acuerdo a los señalamientos anteriores, se asume que el pensamiento estratégico es una herramienta para los Institutos Autónomos objeto de estudio, entendiendo que los gerentes deben asumir una actitud por el espíritu vanguardista, un proceso por el enfoque sistémico de planeación, una herramienta por las estrategias de acción, cualidad como forma de vida que se manifiesta en forma innata a través del espíritu creador que fomenta las nuevas ideas, el espíritu gerencial que: gestiona, administra, controla la empresa y descubre nuevas oportunidades en su entorno competitivo.

Cabe destacar, la estrategia actual para el desarrollo de una gerencia de calidad es el pensamiento estratégico, con una visión compartida a través de equipos con altos niveles de dominio personal, donde se comprendan las emociones de los demás y predomine la libertad y la creatividad para el logro de los resultados.

Además, es fundamental tener personal identificado, comprometido con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. Para ello, se requiere de gerentes con un liderazgo espiritual, que se distingan de ser visionarios, que tengan la capacidad de visualizar el futuro y poder prepararse para ello; que perciban la actividad laboral como un camino espiritual, una oportunidad para crecer en lo personal, contribuir a la sociedad de manera significativa. Gracias a esa identificación, las actitudes, comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

## 5. Conclusiones

En el estudio, identificar las dimensiones del pensamiento estratégico presentes en los gerentes, los resultados evidenciaron que los gerentes de estos institutos en estudio moderadamente emplean el pensamiento estratégico, para ser creativos, proactivos, con espíritu gerencial, para desarrollar estrategias que permitan ganar visión de futuro y de esta manera crear alternativas de pensamiento de largo plazo, junto con los valores para acompañar la elaboración de planes de acción.

La subdimensión actitud, es percibida medianamente, con respecto a los indicadores, uso consciente de herramientas gerenciales, concentrarse en lo vital y el planteamiento estratégico. Esto impide centrarse en factores determinantes del éxito, observándose que no focaliza las acciones en la solución de los problemas que afectan a la institución, lo cual impide el normal funcionamiento para lograr el desarrollo de la gestión de los institutos en estudio.

Sobre la base de los resultados, de la subdimensión proceso estratégico, se traduce que medianamente la gerencia ha implementado la planificación estratégica, la reflexión, creatividad estratégica, para identificar en la institución los factores claves que dictan el rumbo a seguir, y estimular la generación de ideas que ayuden en la toma de decisiones. Aunado al espíritu creador, gerencial, con limitaciones para enfrentarse a los retos del sector público y a la innovación tecnológica. Además, fue percibido bajo nivel en relación al plan táctico, lo cual demuestra poco compromiso de los gerentes para elaborar planes para la institución como un todo, así como para las unidades interdependientes.

De acuerdo a los resultados, la subdimensión cultura, fue percibida en alto nivel, se infiere que la visión global y la promoción de la esencia del negocio son

demostradas por los gerentes de estos institutos, indicando que están comprometidos para evaluar todas las áreas funcionales de la organización, tomando en cuenta un diagnóstico (FODA).

---

## Referencias

- Alvarado (2008). **Pensamiento Estratégico y Competitividad de las Cooperativas Prestadoras de Servicio a la Industria Petrolera**. Tesis Doctoral.
- Cleghorn, L. (2005). **Gestión Ética para una Organización Competitiva**. 1ª, edición. Impreso en Sociedad de San Pablo, Bogota, Colombia.
- Dess y Lumpkin (2005). **Dirección Estratégica**. Ediciones Mac Graw Hill. México.
- 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.
- Freedman, M. Y Tregoe, B. (2004) **Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina**. McGraw-Hill. México.
- García, D. y Daza A. (2006). **Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias**. Artículo, Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Maracaibo.
- Garrido, F. (2007) **Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa**. Ediciones Deusto. Barcelona España.
- López, H. M. (2006) **Ponencia: La Estrategia, su génesis y aplicación en la actualidad. Seminario de Generación del Pensamiento Estratégico**. PDVSA Occidente.
- Navarrete y Tarracena. (2004). **Resumen del Safari Estratégico**. México. Disponible en <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/2403.html>.
- Ohmae, K. (2004). "La Mente Del Estratega", McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A.
- Piñero (2005) **Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales**. Tesis Doctoral.
- Puerta, R. (2007). **En torno al Pensamiento Estratégico Organizacional. De la perspectiva teórica a la acción estratégica**. Editorial, Escrea Publicidad C.A. Maracaibo, Estado Zulia-Venezuela.
- Robbins S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México.
- Robert, M. (2006). **El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple**. Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Ronda, G. (2005). **Los Pilares que Sostienen la Dirección Estratégica**. Documento en línea disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Fecha de Consulta Julio 2005.
- Sánchez, J. (2007) **Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI**.
- Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica**. Séptima Edición. Global Ediciones, S.A. Colombia.
- Valdivia S. (2007), **Grupo Circulo BLEPH. Desarrollo Personal**. [www.extoya.com](http://www.extoya.com). [www.circuloaleph.com/editorial/mas/autoestima.htm](http://www.circuloaleph.com/editorial/mas/autoestima.htm)
- Vivas R. (2000). **Pensamiento Estratégico: una actitud y un proceso**. Prentice Hall. México.
-

**\*Acerca de las Autoras**

Dra. María Josefina Franco de Franco. Economista. Especialista en Gerencia y Gestión Local. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Diplomado en Administración Tributaria. Diplomado en Liderazgo para la Transformación. Profesora del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo (IUTET). Profesora de la Universidad Rafael María Baralt en el programa Postgrado. Auditor IV de la Contraloría del Estado Trujillo. [mariaj.franco@hotmail.com](mailto:mariaj.franco@hotmail.com)

MSc. Andreina del Valle Franco Franco. Abogado. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Consultor Jurídico de la Fundación de Infraestructura Asistencial Socialista. [andreinafranco@hotmail.com](mailto:andreinafranco@hotmail.com)