

Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río
Vol. 16, No.3 julio - septiembre, 2014

ARTÍCULO ORIGINAL

La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio

Strategic management. Issues to consider and integrate creatively to its exercise

Alfredo Mesa Sixto y Edel Pérez Mijares

Escuela Hotelería y Turismo Formatur, Pinar del Río, Cuba Dirección Postal: Calle Rafael Morales #6 (altos), entre Martí y Máximo Gómez Pinar del Río, Cuba. Teléfono: 48-754219. Correo electrónico: amesa@ehtpr.co.cu ; edel@ehtpr.co.cu

RESUMEN

El presente artículo aborda aspectos relacionados con la Gestión Estratégica, específicamente con uno de sus pilares fundamentales, la actitud estratégica, la cual incide significativamente en los resultados de toda organización objeto de un proceso de planeación estratégica, independientemente del sector o rama de la economía que se trate. La actitud estratégica es definida conjuntamente con el pensamiento e intención estratégica. Se destacan los elementos característicos de la actitud estratégica, los que constituyen elementos significativos para el accionar de las organizaciones en escenarios tan dinámicos y complejos en el mundo contemporáneo. Se integra al artículo el Comportamiento Organizacional, destacando como el mismo se nutre de toda una serie de ciencias del comportamiento, entre la que se destaca la psicología social, la cual brinda valiosas contribuciones en lo particular lo relacionado con las actitudes, abordando la definición, la estructura de las actitudes entre otros aspectos de interés vinculado a las

286 *Revista Avances Vol. 16 (3), jul.- sept., 2014*

misma, lo cual propicia un marco teórico referencial para ser considerado objetiva y creativamente al actitud estratégica, estableciendo interrogantes, con el fin de valorar la medida de análisis, reflexión y toma de decisiones de los líderes y equipos directivos sobre la consideración de las contribuciones de la psicología social en el marco de las actitudes y que al ser considerados en lo relacionado con la actitud estratégica propicia una mayor y efectiva materialización de sus rasgos característicos tan importantes para el accionar de las organizaciones empresariales como pilar fundamental que es de la Gestión Estratégica.

Palabras clave. Gestión, estrategia, actitud, Comportamiento Organizacional, actitud estratégica.

ABSTRACTS

This article discusses issues related to strategic management, specifically with one of its pillars, the strategic approach, which significantly affects the results of any organization being a strategic planning process, whatever the sector or branch of economics that concerned. The strategic approach is defined. It highlights the essential features of the strategic approach, which constitute significant elements for the actions of organizations as dynamic and complex scenarios of the contemporary world. It integrates aspects of the Organizational Behavior, emphasizing as it draws on behavioral science, including social psychology highlights the valuable contributions provided, in particular in relation to attitudes, which are treat each other content, its definition, its components, among others, who favor a theoretical framework to objectively and creatively integrate the strategic attitude. Questions are arisen to assess the extent of analysis, reflection and decision making of leaders and teams, on consideration of the contributions of social psychology in the context of attitudes and that when considered in relation to strategic attitude provides greater and more effective enforcement of their characteristic features as important to the actions of organizations as a fundamental pillar which is of strategic management.

Key words: Management, strategy, attitude, organizational behavior, strategic attitude.

INTRODUCCIÓN

Los estudios relacionados con la Gestión Estratégica comenzaron a concretarse en la década del 50 del siglo pasado, cuando la Fundación Ford and Carnegie Corporación patrocinó la investigación del plan de estudios de las escuelas de la administración de negocios.

Se han continuado desarrollando investigaciones que han enriquecido la documentación cada vez más amplia en el campo de las estrategias empresariales, lo cual ha condicionado

su evolución, propiciando un desafío para todos los que en el marco de las organizaciones empresariales se desempeñan como líderes e integran equipos de directivos.

Los autores de éste trabajo en su desempeño profesional han observado en su trabajo en diversidad de empresas la falta de una implementación consciente y en los niveles requeridos de lo relacionado con la actitud estratégica la cual impacta en los resultados de las entidades, surgiendo la idea de una investigación al respecto, así como la socialización de aspectos relacionados con el tema.

MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos de investigación:

El artículo tiene como soporte informativo los resultados arrojados por la investigación desarrollada en la Tesis de maestría, donde se emplearon diversos métodos y materiales de apoyo.

a) Métodos teóricos.

Métodos históricos: Permitieron conocer las regularidades, evolución y desarrollo de la Gestión Estratégica en el marco del comportamiento organizacional, así como cual ha sido la tendencia de la actitud estratégica en los tres momentos del proceso de Gestión Estratégica.

Métodos lógicos: Fueron aplicados en la formulación del marco teórico y en la caracterización de las organizaciones.

Dialéctico: Nos permitió analizar la esencia de la actitud estratégica de sus pilares fundamentales, su manifestación y cambios e interrelaciones con otras variables del comportamiento organizacional.

Sistémico: Permite analizar la estructura del objeto de estudio y su desarrollo.

Procedimientos:

Análisis y síntesis: Permitieron analizar el vínculo entre la actitud estratégica, las creencias, los valores, normas y conductas.

Abstracción e integración: Permitieron seleccionar lo esencial de los materiales, datos, información empírica, etc., para de esta manera analizar las relaciones de causa y efecto más esenciales y estables.

b) Métodos empíricos: Permitieron obtener información a través de:

Observación científica: Encuestas, entrevistas, entre otras.

Medición: Tablas de resúmenes estadísticos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el mundo moderno, para moldear las acciones de las organizaciones a cualquier nivel y esfera es imprescindible incorporar al accionar de las organizaciones conocimientos aportados por la ciencia de la administración. Los escenarios son complejos, caracterizados por crisis sistémicas, un dinamismo elevado, la definición y logro de los objetivos organizacionales con los niveles de eficiencia y eficacia requeridos condiciona una administración que se apoye en la ciencia de la Dirección. La vida muestra con ejemplos irrefutables, que no debemos omitir el más mínimo detalle en la conducción de las organizaciones como sistemas que son en toda su dimensión.

El ejercicio de la Dirección requiere de un número considerable de conocimientos que nos brindan las ciencias, ello condiciona un empeño permanente de los líderes en instrumentar creativamente los aportes que en ella encontramos.

El proceso de planeación estratégica en su creciente desarrollo, donde están implicados gran cantidad y diversidad de aspectos internos y externos de las organizaciones, para su ejercicio desde su concepción, implementación y control requiere de una Gestión particular vinculada muy estrechamente con el proceso estratégico, lo cual se identifica como La Gestión Estratégica en la que es fundamental la inteligencia de todos los miembros de la organización y en particular la de los líderes de las mismas.

¿Qué es la Gestión Estratégica?

La misma puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional, y una nueva actitud de la dirección donde ya no se trata de capear traídas por un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzatu, 1989).

La Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones de preparación para la puesta en marcha y de asignación de recursos (Bartola y Hermes, 1989).

La Dirección Estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve.

Es importante significar lo relacionado con los pilares fundamentales de la Gestión Estratégica.

1. Pensamiento estratégico: Conjunto de ejercicios, conceptos, habilidades, técnicas conceptuales y humanas necesarias para realizar con éxito el proceso de formulación, implementación, y control de la Dirección Estratégica.

2. La intención estratégica: determinación de la voluntad en orden a un fin estratégico previamente establecido.

3. La Actitud estratégica: Disposición de ánimo manifestada en la ejecución con éxito de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la Gestión Estratégica. Nos centraremos en lo relacionado con la actitud estratégica, su relación con el Comportamiento Organizacional específicamente con las actitudes sin que ello condicione el minimizar el significado e importancia del Pensamiento y la Intención estratégica.

La actitud estratégica es sin lugar a dudas eje fundamental de la dirección para facilitar la rápida adaptación de las organizaciones a un entorno cada vez más turbulento, dinámico e impredecible. Tema éste ampliamente debatido por autores como Tabatoni y Jarniou los que señalaron la necesidad e importancia de una cultura relacionada con las estrategias significando los elementos que la caracterizan.

El cumplimiento de los objetivos a partir de una clara y correcta formulación de los mismos sobre las normas y procedimientos que han de regir éste proceso, requiere de una actitud estratégica positiva en los tres momentos del proceso de planeación estratégica, es decir en el diseño, implementación y control estratégico, no podemos perder de vista nunca que el protagonismo fundamental y determinante en ello es el factor humano y en lo particular aquellos que en su rol dentro de las organizaciones lo hacen como líderes.

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la actitud estratégica?

Ellos son:

1. Extrovertida, es decir que sea conciente, que el entorno está evolucionando y que es necesario actuar sobre la base de las circunstancias que tenemos ante sí.

2. Voluntarista, es decir para lograr el conocimiento de todos los miembros de la organización, del peso que tiene la Dirección Estratégica para el éxito de la organización.

3. Proactiva, es decir adelantarse a los problemas.

4. Crítica, buscar nuevos y mejores soluciones, no esquematizarse, generar nuevas alternativas.

5. Flexible. Es decir adecuada a la dinámica de los factores internos y externos inter relacionados.

Ahora bien para que éste pilar de la Dirección Estratégica es decir la *actitud estratégica* se materialice objetivamente en los tres momentos del proceso de planeación estratégica, es muy importante que los RRHH y en particular los líderes de las organizaciones, tengan plena claridad de lo que encierra e implica éste pilar de la Gestión Estratégica. La realidad muestra que no siempre existe una actitud estratégica positiva en los tres momentos del proceso de planeación estratégica lo cual incide negativamente en los resultados de la organización independientemente del nivel de dirección, sector o actividad concreta objeto de gestión.

En la Administración existe un cuerpo teórico amplio relacionado con la diversidad de aspectos que en ella se integran y que han de constituir fuentes de consulta permanente de los líderes y sus equipos directivos en las organizaciones.

EL Comportamiento Organizacional, disciplina relacionada con la actuación de los recursos humanos, condiciona e implica conocer e instrumental de forma objetiva, creativamente su contenido, brindando una orientación muy útil para interpretar y conocer el comportamiento del factor humano en el seno de las organizaciones, entender e influir en el desempeño de éste factor, es tarea de los líderes y en correspondencia con su rol de influencia han de tener un dominio amplio de los aportes que el Comportamiento organizacional nos brinda integrando en él aportes de las ciencias del comportamiento.

El Comportamiento Organizacional es *"el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras, ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados, para el mejoramiento de la eficacia de una organización"*.

El comportamiento organizacional es una manifestación con sentido positivo o negativo, que adopta diversas dimensiones y efectos en el seno de las organizaciones por parte de los RRHH que la integran.

No podemos perder de vista que una organización, *es una unidad social, consciente, coordinada, compuesta por dos o más personas que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes*.

El Comportamiento Organizacional se nutre de muchas disciplinas (ciencias), como la Psicología, la Sociología, la Psicología Social, la antropología, y las ciencias políticas, que abordan aspectos afines concretando particularidades en sus contribuciones.

Su objetivo conocimiento e interpretación de su contenido ayuda a la explicación, predicción y control de la conducta de las personas, su utilización por los líderes ha de convertirse en elemento distintivo de la cultura organizacional de las organizaciones empresariales.

La actitud estratégica como uno de los pilares fundamentales que es de la Gestión Estratégica condiciona desde nuestra perspectiva para su plena materialización en las organizaciones empresariales, el integrar los aportes que brinda la psicología social en el marco de las actitudes a su proceso de formación o transformación según proceda el caso.

Las actitudes constituyen uno de los contenidos más complejos que en el marco de la psicología social encontramos, abarca un cuerpo teórico caracterizado por grandes contribuciones que sobre la base de investigaciones proporciona una teoría sobre las mismas que contempla entre otros contenidos su definición, su estructura, características, formación, medición, etc. lo que ha de ser considerado en el ejercicio de la administración a todos los niveles.

Las mismas han sido objeto de múltiples definiciones entre las que se encuentran:

Allport: La actitud es un estado mental y neural de disposición organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia directa o única sobre la conducta del individuo ante todos los objetos y situaciones con los cuales se relaciona.

La actitud es un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o un valor.

En la actitud estratégica, ha de considerarse en el rico y complejo contenido relacionado con las actitudes brindados por la psicología social.

Son muchas las definiciones que sobre actitud se han formulado por innumerables especialistas, sin embargo una definición de actitud debe contar con los siguientes elementos:

1. La actitud es una predisposición.
2. Es un principio de organización de los comportamientos en relación con un objeto o situación.
3. Se forma y puede modificarse. Es plástica, aunque es una disposición relativamente persistente.
4. Actúa sobre el estímulo con un papel motor, constituyéndose con relación al objeto.

Por encima de los puntos divergentes entre los autores existen elementos característicos de las actitudes que permiten conocer e interpretar de forma más precisa el complejo contenido que las mismas encierran donde se puede destacar que las actitudes constituyen procesos derivados del aprendizaje, de la experiencia lo cual refleja que las mismas se forman e integran a lo largo de la vida individual. Además en ella la experiencia tiene un peso en lo relacionado con el saber acumulado ya no solo como sustento sino que condicionan y modifican las experiencias siguientes incidiendo en la conducta de los individuos.

Además de lo anterior no debemos omitir lo relacionado con el objeto de la actitud frente al cual existe una reacción, siendo éstos diversos, como personas, situaciones, ideas, objetivos etc.

La Dirección es otro aspecto característico de las actitudes caracterizado por signos que se presentan como (positivo.- negativo, aceptación-rechazo, pro-anti,), así como la dimensión de la fuerza de la intensidad de la actitud. Fundamental en las actitudes es lo relacionado con los componentes básicos de las mismas, que tienen un peso fundamental, es decir el componente afectivo, cognitivo y conductual.

El componente afectivo es el elemento central de las actitudes muy relacionado con la evaluación del objeto de la actitud, siendo aquí muy determinante el rol del líder organizacional en el marco de la gestión estratégica, lo cual no puede quedar a la espontaneidad donde ha de potenciarse el desarrollo y cohesión del grupo en la organización que dirigen dado su efecto en todo proceso de planeación estratégica. El componente cognitivo tiene una manifestación muy diversa en las actitudes dado entre otros elementos por el nivel de información acerca del objeto en cuestión y lo relacionado con ello, no siempre el nivel de información es suficiente, oportuna, confiable, actualizada, integral, lo cual puede propiciar actitudes diversas asociadas con el objeto de la actitud. Para que la actitud estratégica sea fiel expresión de sus rasgos característicos en las organizaciones empresariales es importante tener muy presente estos aspectos relacionados con las actitudes brindadas por la psicología social en el marco del

Comportamiento Organizacional a la hora de ejercer la Gestión Estratégica. El conocimiento sobre las actitudes por los líderes de las organizaciones de su carácter estructural permiten orientar de forma más efectiva su rol organizacional en el marco de la Gestión Estratégica en lo relacionado con la actitud estratégica su formación , modificación, orientación así como su consistencia de ahí la importancia de incorporar al saber de los líderes organizacionales y sus equipos directivos los contenidos relacionados con las actitudes y su adecuación a la actitud estratégica en el marco de las organizaciones como uno de los pilares fundamentales que es de la Gestión Estratégica conjuntamente con el pensamiento y la intención estratégica.

La dirección en sus formas de ejercerse ha transitado desde la dirección por instrucción, pasando por la Dirección por Objetivos hasta la Dirección por Valores, lo cual corrobora que los contenidos abordados por las ciencias en las cuales se apoya el Comportamiento Organizacional cobran cada día más importancia en la Dirección de las organizaciones.

Cabe preguntarnos:

¿Desde y en qué medida se incorpora en los análisis, reflexiones y toma de decisiones de los líderes en las organizaciones de forma permanente y en la profundidad y objetividad requerida los aspectos vinculados con la actitud estratégica y en ello todas las contribuciones del Comportamiento Organizacional, en lo particular los aportes de la psicología social independientemente de la rama o sector donde éstos se desempeñan?

¿Cómo conducir e influir en el proceso de la PE en sus momentos de diseño, implementación y control estratégico, logrando en quienes tienen que acometerlo una actitud estratégica con el nivel requerido en los tres momentos?

Peso significativo en la respuestas a las interrogantes anteriores estriba en el reconocimiento e implementación que se haga por parte de los líderes de las organizaciones de las técnicas, instrumentos y contenidos en general que la psicología social nos brinda, dejando atrás modos irracionales e improvisados con cierta dosis de esquematismos ineficientes. Es fundamental darle una atención priorizada a todo lo relacionado con la actitud estratégica su correspondencia con la realidad particular de cada organización, materializando íntegramente además los aspectos filosóficos de la planeación integralmente. La realidad nos muestra que no existe una actitud estratégica coherente con sus rasgos característicos, sin un reconocimiento de la importancia. y peso en la Gestión Estratégica ,y el no incorporar al ejercicio de la misma los aportes que el Comportamiento Organizacional y en particular la psicología social nos brinda lo cual conlleva a errores de trascendencia en las organizaciones.

Si se señala que la actitud estratégica debe ser proactiva, voluntarista, crítica etc. evidentemente que para su plena materialización y logro, debe tener entre otros soportes los *aportes de la psicología social*, de no ser así, jamás se materializará en el nivel y calidad requerida la misma, como pilar fundamental que es de la Dirección Estratégica, no cabe en la dirección moderna omitir los aportes de la ciencia, sus teorías.

CONCLUSIONES

La realización de actuaciones positivas y efectivas en el ámbito de la Gestión estratégica condicionan la aprensión e instrumentación práctica de un cuerpo teórico vinculado a la actitud estratégica en estrecha relación con las contribuciones del Comportamiento Organizacional, las ciencias que lo integran en lo particular la psicología social, lo cual permite establecer un puente entre los amplios contenidos de las actitudes y la actitud estratégica con sus elementos o rasgos característicos propiciando una orientación mas objetiva a la hora de abordar la misma.

Los lideres y equipos directivos de las organizaciones empresariales independientemente del nivel de dirección, la esfera, o actividad concreta que se trate han de considerar como una prioridad fundamental la incorporación a la cultura organizacional de una cultura estratégica como ya sabiamente han señalado en sus profundos análisis Tabatoni y Jarniou. las consideración de las contribuciones de la psicología social en lo particular lo relacionado con las actitudes, en post de potenciar conductas efectivas de los recursos humanos en todas sus categorías ocupacionales con los niveles de eficiencia y eficacia que se requiere para todas las organizaciones empresariales en función de su encargo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casales, J .C. (2007). Psicología Social. Ed. Félix Varela. La Habana, Cuba p. 93.
- C. Certo, Samuel y Paul Peter. J. (1996). Dirección Estratégica 3ra Ed. Irwin Clamades, S.L España p. 9.
- Menguzzato, M. y Renal, J. J. (1994). "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del manegement". Ariel Economía. p. 83.
- Robbins, Stephen P. (2001). Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice _ Hall Hispanoamérica. SA, México. p.3,9,19.

Aceptado: diciembre 2013

Aprobado: junio 2014

Especialista Alfredo Mesa Sixto. Escuela Hotelería y Turismo Formatur, Pinar del Río, Cuba Dirección Postal: Calle Rafael Morales #6 (altos), entre Martí y Máximo Gómez Pinar del Río, Cuba. Teléfono: 48-754219. Correo electrónico: amesa@ehtpr.co.cu