



Ensayo

Evolución de dirección estratégica en las organizaciones

Evolution of strategic direction in organizations

José Manuel Castro Hernández¹

Jose.castro@curnvirtual.edu.co

Resumen

La evolución de la planeación estratégica sigue siendo igual a través de los años pero con diferencias que surgen con las nuevas tendencias administrativas, por lo cual las empresas utilizan diferentes herramientas que les permitan ser competitivas en un mercado de constantes cambios, donde se toman decisiones en un aparente estado de certeza, para conseguir los objetivos de la organización, pero donde cada mañana ya han cambiado los factores que intervienen, y con ello es imperativo que las organizaciones cambien también. De esta manera, se ha establecido la necesidad de tener definido la dirección estratégica en todo tipo de organizaciones, incluso en las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que aunque estas no persiguen la consecución de utilidades o un beneficio económico en particular para las personas que la constituyen, y su fin es el social o enmarcado a la ayuda de la comunidad. Este trabajo recoge las reflexiones de varios autores en un diálogo que pretende mostrar la evolución y las tendencias actuales de la planeación estratégica.

Palabras claves: Planeación., tendencias, competitividad

Abstract

The evolution of strategic planning remains the same over the years but with differences that arise with new administrative trends, which is why companies use different tools that allow

¹ Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena. Con especialidad en finanzas de la Universidad de Cartagena. Magister en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas en el programa de Contaduría Pública por Ciclos Propedéuticos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, CURN.



them to be competitive in a market of constant changes, where decisions are made in an apparent state of certainty, to achieve the objectives of the organization, but where every morning the factors that intervene have already changed, and with this it is imperative that the organizations change as well. Thus, it has established the need to have defined the strategic direction in all kinds of organizations, including organizations nonprofit, because although they do not seek to achieve profits or economic benefit particularly for people who they constitute it, and its purpose is social or framed to the help of the community. This work gathers the reflections of several authors in a dialogue that aims to show the evolution and current trends of strategic planning.

Key words: Planning, trends, competitiveness.

En diferentes frentes que puedan tener algún efecto positivo sobre la misma, como es el medio ambiente, la niñez, la educación, entre otros, no se puede olvidar que sus fuentes de financiación son a través de donaciones o en la participación convocatorias que les permiten ejecutar proyectos para desarrollar su objeto social, es allí donde la evolución de la planeación estratégica sigue siendo igual a través de los años pero con diferencias se ha establecido la necesidad de la dirección estratégica en particular a este tipo de empresas, es decir lograr que los que integran las organizaciones estén alineados en un propósito común, que compartan una misma misión, visión, valores y estrategias y sean capaces de adaptarse al medio con soluciones innovadoras, de tal manera que los hagan competitivos y sostenibles.

En el ámbito empresarial se comienza a sentar las bases del concepto de estrategia a partir de la segunda mitad de la década del sesenta, es decir, la estrategia empresarial como concepto, se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica que tiene sus inicios teóricos básicos con Fayol y Taylor. Sin embargo, el espíritu de dicho concepto es de hecho muy antiguo, pues lo encontramos desde



el 360 a. de c. en el tratado clásico de Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, considerado el mejor libro de estrategia de todos los tiempos. Ahí se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías. Pero podríamos pensar que el clásico chino es solo un libro de guerra y que no tiene nada que ver con la dinámica empresarial de la contemporaneidad.

Nada menos cierto que esto. En primer lugar, a pesar del tiempo transcurrido, no es únicamente un libro de práctica militar, sino “un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación” (Droznes, 2013: 3). Por lo tanto las actividades competitivas presentan grandes similitudes con los conflictos planteados por la guerra. El modo poético y ambiguo reflejado por el sabio chino ha sido aprovechado por los gerentes contemporáneos para aplicar muchos de sus conceptos en la conducción de las organizaciones modernas de negocios. A este respecto Drozne (2013) en el prólogo a su *Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a la realidad de los mercados competitivos contemporáneos afirma*: el lenguaje ha adoptado muchas expresiones de la guerra y las ha incorporado a sus acciones cotidianas: “campo de batalla”, “ataque”, “emboscada”, “tierra de nadie” o “guerrilla” son expresiones de uso habitual en el mundo corporativo. Históricamente, los ejércitos y las empresas exitosas han tenido mucho en común: cuidadosa preparación, velocidad, uso de los recursos donde generen mayor impacto, movilidad, flexibilidad y firmeza. (p. 3)

Por lo anterior, las ideas de *El arte de la guerra* son convertibles en conceptos de negocio que son claros para poner en práctica y obtener el éxito. Por ello el autor despliega seis principios



estratégicos: ganar todo sin combatir; Evitar la fortaleza y atacar la debilidad, Engaño y conocimiento previo, Velocidad y preparación e Influir en el oponente. Sin embargo en contraste los aportes Sun Tzu con las líneas de base de la administración propuestas desde la teoría clásica en la obra de Fayol (1916). De esta forma, en la obra del gran pensador chino, encontramos alusiones directas a lo que Fayol llama administración, entendida como un proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Es decir, esas cinco funciones administrativas que deben llevar a cabo las organizaciones, pueden ser pensadas como estrategias de acción al momento de dirigir y desarrollar un proceso empresarial.

Luego de este breve recorrido por lo que podríamos llamar el libro fundacional de la *estrategia* como factor transversal a la dirección de organizaciones, podemos decir que el término estrategia cuyo significado original es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003), corresponde a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

La evolución del pensamiento teórico sobre la administración, en adelante, significó el reconocimiento de los aportes de Taylor diferenciados en principios específicos, así: La organización científica del trabajo, Selección y entrenamiento del trabajador, Cooperación entre directivos y operarios y, por último, Responsabilidad y especialización de los directivos en la

Castro, J. Revista virtual Portal de las Palabras, Vol.4. Febrero-Diciembre de 2018, págs.12-18.



planeación del trabajo. Llegados a este punto, es determinante reconocer los aportes de Maquiavelo en la teoría tayloriana, en lo que tiene que ver con el rol del jefe, príncipe o, como lo conocemos recientemente: el gerente. Nicolás Maquiavelo se refiere a el gerente: menciona algunas ideas e interpretaciones importantes en su libro *El Príncipe*: Uno de los aportes significativos de Maquiavelo al mundo empresarial que se puede extraer de *El Príncipe*, es el haber subrayado el papel político que juega el gerente general de una organización. Teóricos como Jean Paul Sallenave, en su libro *Gerencia y Planeación Estratégica* (2002), a partir de la lectura de Maquiavelo han tomado al “príncipe político” como una analogía del gerente.

De hecho, Sallenave asegura que el gerente general de una organización debe ser un estratega cuya acción esté encaminada a modificar no solamente el medio, sino las relaciones de la organización con el mismo. Cotejando las aportaciones teóricas de Maquiavelo y Sallenave, es aquí donde podemos sistematizar algunas de las cualidades de todo buen gerente: un líder hábil, que traza un plan y lo sigue de manera astuta para posicionar su empresa en un mercado cada vez más competitivo. El gerente debe ser una persona cuya acción se encamina a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y el entorno.

Con respecto al mundo empresarial, tenemos que uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Hacerlo requiere según muestra Maquiavelo, contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. Las decisiones se tomarán siempre en el marco de la visión y la misión institucional, pero también, en concordancia con las dinámicas del mercado y con la situación real empresarial. Teniendo en cuenta que el objetivo de una empresa debe ser capturar una porción considerable del



mercado sin destruir la rentabilidad de la industria. En un contexto de negocios es mucho más productivo atacar los puntos débiles de su competidor que atacar su fortaleza. En un contexto de negocios, el conocimiento previo es la información y profunda comprensión de lo que se relaciona con sus competidores: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente. Es importante conocer si dentro de la empresa hay desacuerdos sobre la estrategia que puedan explorarse.

La evolución de la planeación estratégica sigue siendo igual a través de los años pero con diferencias aun cuando podemos notar que la base fundamental de la administración, inicia, tanto en Sun Tzu como Fayol en la planificación y el control de las actividades, Fayol -desde su modelo administrativo basado en la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo, y la formulación de criterios técnicos- asegura que las funciones administrativas solo tienen efectos sobre el personal de la empresa. Por su parte, todos los principios taylorianos implican un cambio fundamental en la manera de pensar los procesos administrativos, en la medida en que, antes de sus aportes, los trabajadores eran los encargados de planear y ejecutar el trabajo.



Referencias bibliográficas

Cleary Th., Sun T. (2003). El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España. Págs. 14 y ss.

Lorenzo Gómez, J. & Ruiz Navarro, J. (1998). Flexibilidad Estratégica y Capacidades Dinámicas: la utilización de las capacidades. S.f.

Ogliastri, E. (1996). Manual de Planeación Estratégica: Teoría, aplicaciones y casos. 3ª edición. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Sun Tzu. (2006). Arte de la guerra de Sunzi (edición bilingüe). Madrid: La Esfera de los Libros.

Taylor, F. W. (1973). Principios de la Administración Científica. Editorial Ateneo: Buenos Aires.

Pérez, C. M. (2011). La sabiduría secreta de Maquiavelo. Madrid: Editorial Libros en Red.

Porter M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Mar-Apr.

1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press.