

## **ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO QUE FORTALECEN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**(Elements of the strategic thinking that strengthen the organizational  
communication)**

MSc. Alexander J. Urribarri M/Docente del Ministerio de Educación/Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales URBE.

E- mail urribarrialexander@hotmail.com

MSc. Fanny Martínez/Docente del IUTET/ Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales URBE. E- mail fmartinez\_89@hotmail.com

**RECIBIDO NOVIEMBRE 2009 ACEPTADO DICIEMBRE 2009**

### **RESUMEN**

Las organizaciones son creaciones humanas con un conjunto de necesidades que obligan a comunicarse para la toma de decisiones. Están inspiradas en los principios, valores, costumbres, creencias, normas, métodos y técnica que la dinamizan en función de la filosofía organizacional en concordancia con las exigencias del entorno. El objetivo del estudio es analizar el pensamiento estratégico en sus elementos fortalecedores de la comunicación organizacional. La investigación fue de carácter documental, mediante el proceso de análisis. Como conclusión se plantea el pensamiento estratégico como la capacidad de anticipar las consecuencias de la conducta sin realizarla. Implica una actividad global del sistema cognitivo dando como resultado un esquema interno, el cual se comunica, logrando proyección e identificación que genera impresiones en el entorno interno y externo de la organización.

**Palabras clave:** Pensamiento estratégico, comunicación, comunicación organizacional.

### **ABSTRACT**

Organizations are human with a set of needs that force to communicate to the decision-making creations. They are inspired by the principles, values, customs, beliefs, standards, methods and technique that convenors it based on organizational philosophy in compliance with the requirements of the environment. The study aims to analyze strategic thinking in its fortalecedores elements of organizational communication. Research was documentary analysis process. In conclusion the strategic thinking arises as the ability to anticipate the consequences of the conduct without making it, involves a global cognitive resulting in an internal scheme, which communicates, achieving projection system activity and identification that generates impressions in the Organization's internal and external environment.

Keywords: strategic thinking, communication, organizational communication

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones nacen de la necesidad humana de cooperar, en donde el ser humano se ha visto obligado a ayudarse mutuamente para obtener sus fines personales aunado a los colectivos; en donde se manifiestan aptitudes físicas, sociales, ambientales, culturales, tecnológicas entre otras. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser productiva, beneficiosa para todos, la cual se sustenta en objetivos, metas que se plantean en consenso.

Se destaca la importancia de la comunicación en las organizaciones, donde es posible que las personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de la estructura, la organización debe estar diseñada de tal forma que, se establezca un orden, pautas que todos los integrantes deben conocer; además, es necesario esas actitudes grupales (culturales, valores, metas) que estén orientadas para alcanzar los fines que se propone.

En la actualidad las organizaciones se componen de divisiones, departamentos separados entre sí, que llevan a cabo actividades específicas, donde cada departamento desarrolla su propio proceso, No obstante, a través de la comunicación la estructura busca el fin de mantener la unidad entre las partes, sobre la base de los elementos del pensamiento estratégico, el cual se concatena con la filosofía de la organización como un sistema, sustentado a través de mecanismos integradores.

Sin embargo, las organizaciones se enfrentan a factores como la globalización, los avances tecnológicos que han cambiado drásticamente la forma como se planifica, programa y ejecuta cualquier actividad, enfrentando

el día a día, dejando a un lado la incertidumbre generando ideas que impulsan a la organización al planteamiento de nuevos retos, favoreciendo la adaptación en el entorno laboral, a través de la competitividad, el trabajo en equipo, la visualización de posibles escenarios y el estudio de actores claves para el logro de los fines organizacionales.

En virtud de lo señalado, el objetivo que se plantea consiste en analizar los elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. Con las estrategias planteadas para fortalecer la comunicación desde el pensamiento estratégico, una organización puede trabajar para explorar, diseñar alternativas de acción, gestión de resultados aunado a los procesos, sobre la base de principios económicos, ambientales, humanos y tecnológicos que conduzca a la sustentabilidad.

Se utilizó una metodología, analítica- descriptiva sustentada en la lectura de reconocidos autores, lectura de textos bibliográficos para sustentar el análisis teórico-bibliográfico de la diversas fuentes que van a permitir el planteamiento las conclusiones del estudio.

## COMUNICACIÓN

Actualmente, el mundo de las comunicaciones vive grandes cambios que apuntan hacia modelos globalizantes, que obliga a las organizaciones a adaptarse para enfrentar una constante competencia, sobre la base de proyecciones necesarias para el logro de objetivos, adelantándose así a los acontecimientos que deben ser afrontados.

Por ende, a nivel gerencial es una herramienta que permite cumplir las funciones de planificación, organización, dirección y control por su parte Chiavenato. (2007), la define como “el proceso por el cual una persona transmite, intercambia idea, información, consejos o actividades a un receptor valiéndose de todos los medios disponibles para ello”. De igual manera, Cornejo (2006), plantea que el gerente de las organizaciones aprovecha al máximo el poder del lenguaje al comunicar sus puntos de vista y propicia en conjunto actividades necesarias para lograr objetivos; por tanto es indispensable la expresión de los mensajes de manera efectiva y confiable.

En este sentido, el carácter comunicador del gerente radica en el hecho de tener claras las ideas para luego comunicarla al personal, utilizando diferentes medios adecuados a la complejidad del mensaje, tamaño del grupo y la rapidez con que se requiere la captación e interpretación del mensaje. Además es necesario que este al tanto de las sugerencias, con miras de enriquecer las ideas o las acciones planificadas. Es de hacer notar que en las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Analizando las definiciones anteriores, en las cuales se plantean que la comunicación es transferencias de significados y acuerdos mediante el uso de símbolos comunes. Si no se ha transmitido información o ideas, la

comunicación no se ha dado. Aunado a esto, es consecuencia de un mutuo acuerdo entre el comunicador y el destinatario. La comunicación sólo es efectiva si el comunicador transmite dicho acuerdo al receptor. De hecho, la palabra comunicación viene de la voz latina *communis*, que significa “común”, donde el comunicador trata de establecer una comunidad con el determinado receptor.

Asimismo, hay un significado que debe comprenderse, que posterior, debe haber una respuesta o cambio de conducta, produciéndose el cambio de significados. Surge de los autores señalados anteriormente, que informar no es lo mismo que comunicar. La información es necesaria para que tenga lugar la comunicación, pero no puede ser considerada como un sinónimo de comunicación. La información se relaciona con la labor de producir y transmitir un mensaje, mientras que la comunicación debe lograr que el mensaje transmitido sea comprendido y produzca un intercambio.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es indudable que la comunicación es importante en cualquier ámbito, el ser humano tiene la característica del raciocinio, aunado a la capacidad de relación con otras personas y, al mismo tiempo, ser interdependientes para lograr objetivos o satisfacer necesidades fisiológicas, de seguridad, aceptación, reconocimiento y auto realización. El ser humano pasa su vida estableciendo un sin fin de relaciones con otras personas siempre dentro de una organización, es decir desde que nace hasta que muere, siempre va a estar relacionado con las organizaciones, que de alguna manera, van a decidir en su destino desde el punto de vista religioso, económico, cultural, político gubernamental. En la actualidad todas las personas son seres de organización.

Por lo antes planteado, la comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto; que es influenciado por el medio ambiente; en donde interactúan personas que manifiestan actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Las organizaciones son creaciones humanas con un conjunto de reglas que obligan a ser creativos para satisfacer necesidades, y así la sociedad pueda sobrevivir y adaptarse al ecosistema. Pero las organizaciones también tienen un medio ambiente interno con el que deben empezar a generar un clima de comunicación efectivo, el cual será el inicio de una excelente comunicación hacia el exterior.

De lo anteriormente expuesto, se plantea que la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos

comunicativos de la organización; en donde se enfatiza la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Esto establece los flujos de comunicación, compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí, la estructura de la organización desde el punto de vista de la interrelación de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso comunicativo; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

Es así, que la gestión de una organización postmoderna que tiende a la excelencia no puede sustraerse al hecho indudable que gran parte de sus más valiosos activos son los intangibles (empatía, confianza, relaciones e innovación), directamente relacionados con el factor humano, por cuya razón la comunicación interna rebasa el contenido clásico de la comunicación, dando paso a la interdisciplinariedad, permitiendo utilizar conocimientos y técnicas que estudian las actitudes, formas de pensamiento, y el comportamiento de las personas.

En el análisis dialéctico, según lo planteado por Villafañe, (2007) afirma que el principal quehacer de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto de la organización”. Hoy en día nadie pone en duda, que el hecho comunicacional ocupa un lugar preponderante en las organizaciones competitivas y que la tendencia de la gestión es orientarse hacia los recursos humanos (relevando a otros recursos tangibles), la comunicación interna cumple una serie de funciones encaminadas a conseguir unos objetivos inmediatos. El trabajador será un excelente portavoz, si posee la información necesaria y se identifica plenamente con la cultura organizacional.

En esta misma línea Cervera, (2006) manifiesta que la comunicación interna en las organizaciones debe estar al servicio de los objetivos estratégicos, generando compromiso a nivel ejecutivo, visualizando a los empleados como clientes internos, siendo éstos los que lideren la filosofía y potencien a la alta dirección; en donde no se admiten comportamientos estancos, enfocando la comunicación interna con visión integral en sus tres sentidos (ascendentes, descendentes, horizontal) sin privilegiar a una de ellas solamente. En tal sentido, es una responsabilidad compartida que hay que ejercerla con aptitud y actitud responsable.

Asimismo, el cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la organización ante sus públicos, es decir, debe manifestar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Para ello, la organización debe tener su finalidad clara, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos el ambiente interno que se necesite sus empleados, de los que va a depender el alcance de los fines.

De lo anteriormente señalado, la visión clara de la finalidad y el sentido de pertenencia son los dos elementos fundamentales de la identidad de la organización, que esta sobre la base de la comunicación efectiva, que repercute en positivo generado de sus propias raíces, de su personalidad, de

sus puntos fuertes y débiles el término “*identidad corporativa*” que según Hefting, (2005) se refiere a la imagen que la empresa pugna por conseguir, a

fin de crear una buena reputación entre sus clientes. La organización debe estar lo bastante clara como para convertirse en baremo para sus productos, comportamientos e iniciativas.

Esto significa que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de la comunicación interna. Los servicios que presta, que fabrica o comercializa deben proyectar sus normas y valores. El material de comunicación de la organización, desde los anuncios hasta los manuales de instrucciones, debe ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y claridad la sociedad y sus objetivos.

Todos estos componentes son palpables y visibles; todos están diseñados, y por eso el diseño es un elemento tan importante dentro de la identidad que se genera con la comunicación efectiva de la organización. Sustentado en el pensamiento estratégico que conduce a la visualización del futuro consolidando el proyecto de existir. Es la conciencia propia de la organización respecto de lo que es (la realidad) y lo que quiere ser (futuro).

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las organizaciones para que sean eficaces, necesitan un sentido de finalidad que todos sus integrantes deben conocer; éstos a la vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia. Para ello el Pensamiento estratégico es una cualidad que puede ser utilizada en la elaboración de planes o proyectos, diseñados para alcanzar las metas futuras usando efectivamente los recursos disponibles; comenzar a pensar acerca de las necesidades futuras del cliente, la forma como pueden prestar un mejor servicio, la manera como se relacionan las actividades que se realizan actualmente y lo que se necesita hacer en diferentes escenarios.

En otro orden de ideas, según Morrison (1994) el pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la organización, no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición, creatividad; establecen que las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento, en cualquier lugar de la organización, generalmente, se hace mediante procesos desordenados de aprendizaje, no en reuniones formales de planificación.

En la actualidad, los gerentes de las organizaciones deben propiciar espacios acordes, libres de protocolo, ambientes cordiales, reuniones con personas adecuadas y disposición para escuchar opiniones centradas en objetivos comunes, en donde se generen decisiones viables para que no se

transformen en tertulias dedicadas a especular sobre vaguedades; la finalidad es recopilar información para formular estrategias sabiendo que no caerán en el vacío.

En tal sentido, al revisar lo planteado por Morrison (1994) se generan tres puntos débiles como lo son la predicción, la separación y la formalización de sistemas de apoyo. Afirma, que las estrategias no pueden ser estáticas, los verdaderos estrategias deben ensuciarse las manos; en lugar de abstraerse de los detalles operativos, así mismo, sumergirse en ellos para extraer de allí los mensajes claves; por último, pero no menos importante, la información recopilada debe ser analizada para generar un consenso.

En consecuencia, una buena estrategia puede convertirse en un mapa del camino que seguirá la organización en el futuro, muestra a dónde se quiere dirigir, ayuda a elegir la mejor ruta o rutas que llevarán al lugar donde se desea estar. Una organización puede proyectar cuatro perspectivas. ¿Quiénes somos? se refiere a la personalidad. ¿Qué hacemos? productos o servicios que ofrece, mercados a los que atiende. ¿Cómo lo hacemos?

Plantea, los procedimientos, forma de trabajo. ¿Adónde queremos ir? Lo que conduce a plantearse una visión de futuro, objetivos estratégicos, sobre la base de la creatividad, imaginación y una comunicación efectiva que dinamice los procesos del pensamiento estratégico.

Así, el pensamiento estratégico requiere el compromiso de todos los miembros de la organización para garantizar el éxito de la misma, articulando la visión y los planes estratégicos, determinando las estrategias que le permita elegir el camino adecuado para alcanzar el futuro planteado mediante la toma de decisiones estratégicas donde el compromiso exige confianza.

Tomando en cuenta esta realidad, una de la tarea del gerente para estimular el proceso de pensamiento estratégico es que se informe sobre los clientes, la tecnología, la economía, la política o el nivel de empleo, para que posterior se pregunte, ¿cuál será el significado de dichas noticias para el futuro de la organización? cuando se piensa lo que será la organización dentro de cinco años y lo que significará lograrlo, o si se comienza a anticipar las necesidades futuras de los clientes o el papel que desempeñe. Cuando se identifican grupos de clientes con necesidades especiales, se selecciona un nuevo enfoque para la prestación de los servicios o se ponen en marcha otras formas de atraer clientes para que se conviertan en aceptantes, se está pensando estratégicamente.

Es por ello, que el proceso de pensamiento estratégico que se plantea, orienta al gerente hacia posibles escenarios futuros, concatenados a la filosofía organizacional permitiendo el acoplamiento con la comunicación como un engranaje perfecto, para nutrir la cultura, orientar a los miembros de la misma hacia el desarrollo, generar proyectos necesarios para el logro de objetivos, adelantándose así a los acontecimientos que deben ser

afrontados; clarificar los elementos internos - externos de la organización como son las verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En consecuencia, prepararse para poner en práctica el pensamiento estratégico es asumir que se estará dentro del marco de un sistema, con una dinámica propia de un proceso interpersonal, con preferencias, tiempos, valoraciones y gustos propios para cada una de las personas de la organización. Pensar estratégicamente implica leer la situación con el mayor nivel de detalle, con rigurosidad sin omitir las propias cargas de subjetividad que se acarrea. Planteándose aspectos comunicacionales importantes, llegando a consensos sin desviar los recursos motivacionales para obtener ventajas frente a sus competidores.

Es pertinente señalar, que la organización debe saber que es lo que está dispuesto a poner en juego, cuales son los límites y explorar los ajenos, como parte del inicio del proceso, preguntar aquello que se desconoce o poner a prueba las sospechas. Escuchar, volver a preguntar sobre la base de lo expuesto. Sintetizar para hacer un problema enorme uno grande. Convalidar como parte de un proceso de construcción de confianza. Negociar porque se tiene intereses parcialmente compartidos y parcialmente contrapuestos, pero las diferencias deben administrarse teniendo en cuenta el marco, la situación particular en la que se expresan.

Por consiguiente, el pensamiento estratégico se concibe como la convergencia de todos los puntos de vista de los agentes de la organización, en donde la comunicación se plantea como pilar de equilibrio generador de resultados satisfactorios en concordancia con los objetivos, cultura y valores organizacionales. Una organización que mantenga claro este planteamiento trabajará arduamente por mantener su identidad dentro del mercado competitivo, pero logrará así su adaptación y proyección en el mercado global, con un sólido camino hacia visualizar los escenarios futuros, para que luego en conjunto se tomen decisiones.

## **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

De acuerdo con lo planteado por los autores Ohmae (2005), Morrisey (2005), Áñez (2005), Robert (2006), se considera que los elementos fundamentales que deben existir en las organizaciones para el logro del pensamiento estratégico se destaca la visión de futuro, objetivos estratégicos, creatividad, imaginación y la comunicación como elemento dinamizador del proceso; por su parte el gerente debe estar adecuadamente formado, para asumir con éxito los escenarios de manera global a continuación se estudian cada uno de ellos.

### **- Visión de futuro**

Los cambios sociales están promoviendo reajustes que obligan diariamente a tomar en cuenta la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas realidades, según Goodtein (2005), concibe la visión de futuro como un proceso claro para generar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad, dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización; esta no puede extraerse de afuera, solo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, comunicación entre los grupos de interés generando así una visión de futuro compartida.

En consecuencia, cuando la visión es compartida suscita entusiasmo, compromisos, fomenta la acción grupal en la obtención del éxito de la organización, permite la elaboración de una imagen mental con proyección hacia el futuro o predecirse de manera razonablemente precisa, porque es una extrapolación de fenómenos en curso y predecible. No puede ser ambigua, como resultado el gerente debe propiciar en el personal una visión clara comprendida para todos los empleados, obteniendo logros coherentes y convincentes.

La visión debe ser directamente compartida con los empleados de la organización logrando un apoyo unánime, generando así un sentido claro de dirección, manifestándose un proceso de toma de decisiones significativa, siendo positiva y alentadora, valorando acertadas políticas de implementación de la información, indagando las causas, solucionar el problema, es necesario conocer el pasado aunque no haya manera de corregirlo para luego proyectar el futuro de la organización.

En el contexto de la planificación en sus distintas modalidades la visión de futuro es una de las fases iterativas típicas de su proceso, a partir de las visiones de los actores de la organización involucrados suelen plantearse distintas alternativas para la acción futura que según Godet (2005), la visión de futuro es determinante en el proceso de planificación acción, el cual divide en tres grandes fases interactivas, la de reflexión o la de visión global, la de decisión y la de actuación sobre los posibles escenarios del entorno.

Lo importante, entonces se debe tomar en cuenta las tendencias previsibles, las amenazas, las oportunidades y los riesgos. Dando entonces una cierta visión dinámica del futuro y conocidas las fortalezas, debilidades de la empresa, sus políticas, proyectos van modificándose en cada escenario en el que la organización forma parte, enfrentando retos, realidades que surgen de la confrontación entre un entorno cambiante complejo y difuso, manteniendo un permanente monitoreo del posible futuro para adelantar a fin de lograr los objetivos estratégicos.

### **- Objetivos Estratégicos**

La gerencia va mas allá de las operaciones, problemas crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo de la organización,

fijando decisiones que incluyen establecer los proyectos que se va a dedicar, abordar asignación de recursos, definir su principal producto o servicio,

traduciéndose ésta en objetivos organizacionales que es una situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que se pretende para el futuro, alcanzar el objetivo, la imagen, deja de ser idea para que se convierte en realidad.

Es pertinente señalar, una vez diseñada en forma colectiva la visión de la organización de manera consensuada, con la mayor participación posible de los miembros, por su parte es importante precisar cuáles son los objetivos estratégicos que deben plantearse de cara al futuro, que deben ser coherentes con la visión. Según Zambrano (2006), se entiende por objetivos el estado o situación que una organización se plantea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos precisan lo que se desea lograr de manera global.

Asimismo, los objetivos estratégicos constituyen el marco de referencia, pueden ser generales, medios o específicos; se plantea que estos deben ser medidos en tiempo y lugar, se destaca la supervivencia, la maximización del beneficio, el crecimiento, el prestigio de la organización, la satisfacción del cliente, es decir, el énfasis en la generación de la producción, de beneficios contables que tienen que ver con la eficiencia, eficacia y efectividad, que deben esforzarse para que sus gestiones se logren al más bajo costo y con el menor tiempo posible respetando el equilibrio del medio ambiente.

Por tal razón, los objetivos estratégicos se trazan de forma permanentes como lo es el porcentaje de crecimiento, las alianzas estratégicas, porcentaje de reducción de costos y producción para explotar, mientras que los objetivos temporales se programan a corto plazo guardando correspondencia, coherencia con los grandes propósitos que se forja la organización, simplemente la organización diseña las intervenciones gestionando los resultados que genera la dinámica de la realidad.

## **- Creatividad**

Todas las organizaciones se centran en la fase de la creación de nuevos productos, servicios, estrategias y de imagen apropiada, para ello se ajusta fundamentalmente en los objetivos estratégicos en donde el gerente con su equipo de trabajo se concentran para desarrollar atractivos, adhesión, conocimiento para cautivar un mercado; siendo evidente la necesidad de preparar desde la gerencia a sus líderes para que asuman y estimulen la creatividad dentro de la organización.

Obviamente, en esta situación se encamina hacia un clima y una cultura organizacional creativa, según Prado (2006), toda organización en sus mínimas estructuras se caracterizan por la búsqueda creativa de la

excelencia por parte de todos sus miembros, en este caso se podría asegurar la creatividad integral, colectiva de un modo absoluto con un sentido humanístico, creador, expresivo de las potencialidades de los miembros de la organización para que aporten lo mejor de sí mismo, no sólo a la empresa sino también a la sociedad.

Según el autor antes señalado (2006), para incentivar la creatividad en la organización, es necesario propiciar la participación, permitiendo que los trabajadores se identifiquen con la organización, se interesen en hacerla grande, productiva en donde la creatividad es un potencial permanente y activo; el gerente debe fortalecer el sentido de la actividad laboral como un factor importante de la tarea común, deslumbrándose como una pieza de gran engranaje. Impulsar el reconocimiento, hacer cohesión en los equipos de trabajo y un sentido de uniformidad.

Las características anteriores de la creatividad se puede ver como un fenómeno complejo que necesita de las capacidades individuales, colectivas, de ambientes adecuados, si se logra combinar éstos, se estimula en la gerencia procesos y productos creativos; no es suficiente tener personas

caracterizadas por su creatividad, ello debe ir acompañado de motivación, métodos y técnicas que permita que tal potencialidad se mantenga, para Castillo (2005), la gerencia trata de direccionar, transformar las conductas creativas del personal en experiencias explícitas.

### **- Imaginación**

En la actualidad, los gerentes de las empresas ven con claridad la importancia de utilizar el lado derecho del cerebro, que permite centrarse en el pensamiento no lineal, la intuición, la imaginación como se sabe los cambios son dinámicos, profundos y acelerados; ello implica apasionantes retos pues para la mayoría de los problemas se deben enfrentar aprende a resolverlos en la práctica, con experiencia, con esquemas mentales predeterminados, resaltando relevante el papel que desempeña la imaginación en la toma de decisiones.

La imaginación es una manera de pensar, de organizar, es una actitud clave para el gerente que ayuda a entender, desarrollar su potencial creativo, ofreciendo una gama de recursos para encontrar soluciones innovadoras para los problemas difíciles. Según Goleman (2005) provee un medio para dar la capacidad de confiar en sí mismo, concretar nuevas funciones, desarrollar formas de pensar en la organización, explorar modos creativos, enfrentar el cambio y percibir una nueva visión del entorno.

Al respecto, Robert (2006) plantea que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea que casi todo su valor, es generado por la energía de la imaginación de sus empleados, sumado al esfuerzo han permitido logros que satisfacen las necesidades; las organizaciones son en gran medida lo que

piensan sus gerentes, empleados, se piensa en función de lo que se siente. A partir de allí, tomar conciencia, adoptar una actitud sistemática de poner a

prueba cada concepto que se tenga en materia de negocio, administración, procesos, calidad y diseño.

Así, según el autor antes mencionado (2006), el deber del gerente es pensar en el futuro cercano, imaginar constantemente hacia dónde va la organización, que para esta nueva era de negocios globalizados necesita no sólo capacidad de razonamiento, análisis lógico cuantitativo, si no una capacidad de imaginación e intuición suficiente para generar ideas e impulsar la innovación con el propósito de identificar oportunidades que conduzca a la organización a una adaptación que le permita la permanencia en el mercado influyendo en la manera de pensar de sus clientes potenciales.

Luego del análisis teórico realizado, se puede afirmar que el pensamiento estratégico es un aspecto fundamental en la comunicación organizacional; es el fruto de una profunda reflexión y un arduo trabajo en equipo. Es un proceso donde la identidad se transmite por diversos canales a los empleados, accionistas y clientes. El pensamiento estratégico, ayuda a plantear y reafirmar los valores consolidándose a través de la comunicación interna para lanzar una clara idea de lo que trata de ser y de alcanzar.

## **CONCLUSIONES**

La clave del proceso exitoso, está en la comunicación. Una comunicación integral, que combine forma, fondo, que sustente un programa efectivo, que utilice diversos métodos, herramientas, garantice la fuerza laboral trabaje con ánimo, sus esfuerzos estén cohesionados en la misión organizacional, sus principios, normas y valores. El pensamiento estratégico, vinculado a la comunicación, permitirá formar una cultura corporativa donde participen los miembros que la compartan para adaptarse a los procesos de transformación que se desarrollen para mejorar procesos.

Pensar estratégicamente, permite llevar adelante el proceso de transmisión de mensajes en la organización, a través de éste, se permite visualizar los proyectos, planes, programas de comunicación e imagen, como el camino más seguro de ganar la confianza y credibilidad de la opinión pública, creando una buena percepción colectiva. Generar el clima de confianza deseado y controlar su proceso de desarrollo que es competencia y responsabilidad de la política de comunicación.

Se considera el pensamiento estratégico aspecto fundamental en la comunicación organizacional en diferentes perspectivas, 1. Porque se pueden crear mensajes que educen, informen, sugestionen al público en relación con los objetivos, políticas y estrategias de la organización; 2. Los

mensajes se proyectan a la opinión pública en relación con la competitividad: su tecnología, sus metas, el progreso, el desarrollo de sus productos; y 3.- Todo mensaje debe poner de relieve las condiciones de la empresa como organización confiable, productiva, coherente. Esto confirma en parte, que la organización necesita de estrategias de pensamiento, manifestándose en la comunicación de necesidades de intercambio entre el contexto y la organización.

Además de lo señalado, la estrategia comunicación compromete las habilidades para fortalecer la visión de futuro, objetivos estratégicos, creatividad, imaginación, permite al gerente reflexionar sobre lo que se cree, aparecen los límites en los cuales la organización diseña se contexto, a través de una construcción colectiva de su realidad. La comunicación en la organización debe tener como finalidad la concreción de objetivos, eventos, sucesos sobre la base de una narración colectiva dentro de la cual interactúen símbolos de los cuales se coloca un punto más allá de sus creencias, hábitos que le dan sentido a la actividad cotidiana.

Para transformar la realidad en visión estratégica, el gerente debe cristalizar sus ideas en destrezas ventajosas que implica cierta disciplina

mental, logrando una inspiración creativa, en donde, tenga actitudes para combinar, sintetizar o reacomodar fenómenos sin relación previa de manera que la mezcla que resultante sea provechosa. Por su parte, el gerente debe estar en condiciones de percibir la realidad enfocada en los clientes, la competencia, el campo de incumbencia de la empresa, así como el medio ambiente. La receptividad, manifiesta momentos oportunos para consolidar la visión estratégica, otro elemento lo constituyen los recursos que se dispongan.

## REFERENCIAS

Áñez (2005). **Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal**. Revista Cuestiones Políticas N° 34, enero-julio de 2005, 33 – 44 EPDP-Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas – LUZ ISSN 0798-1406. Depósito legal pp 198502ZU132.

Castillo, (2005). **Creatividad y tecnología**. Tópico. Extensa. 4 (3/98-112) México.

Cervera, F (2006). **Comunicación total**. Editorial ESIC. Madrid España  
Chiavenato,(2007). **Administración de recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Cornejo, M (2003). **El poder transformador. Los decretos de los líderes de excelencia**. México. Editorial Gad. S.A de CV.

- . Godet, (2005). **De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia.** Ediciones Alfaomega. Bogotá.
- Goleman, (2005). **El espíritu creativo.** Tópico. Extensa. 4 (3/99-119) México.
- Goodstein (2005). **Planificación estratégica aplicada.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hefting, P (2000). **Identidad corporativa principios y desarrollos.** Madrid España
- Hefting. P (2004). **El compromiso social del diseño público.** Madrid España.  
Horizon 2(3), 3-4
- Morrisey, G. (2005). **Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación.** Prentice Hall, México
- Morrison, J. (1994). **From strategic planning to strategic thinking.** On the
- Ohmae (2005), Ohmae (2005). **La mente del estratega.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Prado, (2006). **Las distintas facetas de la creatividad.** Tópico. Extensa. 3 (3/96-111) México.
- Robert (2006). **El nuevo pensamiento estratégico.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Santesmases, M (2007). **Marketink: conceptos y estrategias.** 5ª Edición. Plaza edición. Madrid España.
- Villafañe. J (2002). **Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa.** Plaza Madrid España.
- Zambrano, (2006). **Planificación estratégica presupuesto y control de gestión.** Publicaciones UCAB. Editorial Texto, CA Venezuela.