

Elementos fundamentales del pensamiento estratégico

(Key Elements Of The Strategic Thinking)

Dr. Alexander J. Urribarri Monagas/Coordinador del Postgrado: Planificación Educativa de la UVM. E- mail urribarrialexander@hotmail.com

MSc. Ramón A. Aldana Olivar/Doctorante Ciencias Gerenciales URBE. E- mail raymon_79@hotmail.com

RECIBIDO MARZO 2011 ACEPTADO MAYO 2011

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas deben trascender de un desarrollo en términos cuantitativos sobre la base del crecimiento económico a uno de tipo cualitativo, en donde se establezca un renovado marco organizacional participativo, capaz de aprovechar las oportunidades que supone avanzar simultáneamente, sin que el avance de uno signifique ir en desmedro de otro; estableciendo principios que ayudan a afrontar desafíos propios de las tareas del desarrollo sustentable, sin aludir la complejidad de los problemas que lo circundan. El objetivo del estudio es caracterizar los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmeccánica del municipio Valera, estado Trujillo. La investigación esta sustentada en los planteamientos teóricas de autores; como García y Daza (2006), Robert (2006), Áñez (2005), apoyado en Ohmae (2005); De igual forma, el alcance del estudio es descriptivo. La población se conformó por cuarenta (40) gerentes dueños o encargados. Aplicando un cuestionario con 25 interrogantes con alternativas de respuesta cerradas escala tipo Likert, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach dando como resultado 0.9647. Como conclusión se destaca la caracterización de los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana. Se reflejó que estos se centran en la categoría existente, se subraya la visión de futuro que es existente. No obstante, en los indicadores objetivos estratégicos, creatividad, imaginación y comunicación; se agrupan en la categoría medianamente existente. Para ello, el gerente debe estar adecuadamente formado, capacitado para asumir con éxito los escenarios de manera global, por ende se incorporan lineamientos para tal fin.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, Visión de futuro, Objetivos estratégicos, Creatividad, Imaginación, Comunicación.

KEY ELEMENTS OF THE STRATEGIC THINKING

Dr. Alexander J. Urribarrí Monagas/Coordinador del Postgrado: Planificación Educativa de la UVM. E- mail urribarrialexander@hotmail.com

MSc. Ramón A. Aldana Olivar/Doctorante Ciencias Gerenciales URBE. E- mail raymon_79@hotmail.com

Abstract

Small and medium-sized enterprises must transcend a development in quantitative terms on the basis of growth to one of qualitative type, where a renewed organizational framework participatory, able to take advantage of opportunities that is moving at the same time be established without advancing one means go at the expense of another; establish principles that help specific to the tasks of the sustainable development challenges, without refer the complexity of the problems surrounding it. The objective of the study is to characterize the fundamental elements of strategic thinking in the small and medium-sized metal processing of the Valera municipality, State Trujillo. The research supported by the theoretical approaches of authors; as Garcia and Daza (2006), Robert (2006), Áñez (2005), supported in Ohmae (2005); Similarly, the scope of the study is descriptive. The population was formed by forty (40) managers owners or managers. Applying a questionnaire with 25 questions with response alternatives closed level Likert type, used the Cronbach Alpha coefficient resulting 0.9647. Conclusion stands the characterization of the key elements of strategic thinking in the small and medium. Reflected that they focus on the existing category, emphasizes the vision of the future which is existing. However, the strategic objective indicators, creativity, imagination and communication; they are grouped in the moderately existing category. To do this, the Manager must be adequately trained, trained to assume successfully the scenarios in a comprehensive manner, therefore incorporate guidelines for that purpose.

Keywords: strategic thinking, vision of future, strategic objectives, creativity, imagination, communication.

Introducción

En la actualidad el mundo empresarial se encuentra sometido a diferentes desafíos, así los grandes cambios se constituyen en uno de ellos, en el orden político, social, económico así como tecnológico generando retos medio ambientales, causando efectos a la civilización; de tal manera, estas disciplinas han evolucionando a un ritmo acelerado, en donde la tecnología es innovada constantemente en términos de procesos, logrando la eficiencia en el tiempo empleado por el ser humano para planificar, organizar y ejecutar cualquier actividad del quehacer empresarial.

Al respecto, el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación de juicios basados en la experiencia, es decir, los mapas mentales donde el gerente pudieran aplicar su imaginación, creatividad para determinar las direcciones futuras de las empresas, en donde la coordinación de mentes permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. A nivel individual comprende el entendimiento integral de la organización en concordancia con su ambiente interno - externo.

En las pequeña y medianas empresa existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura, las herramientas empleados por los gerentes, son poco determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de los mismos; ya que el pensamiento estratégico se sustenta en la formulación de lineamientos organizacionales eficientes. A este respecto, es posible que incorpore en la organización valores, misión, y la visión, estrategias para la toma de decisiones en función de una comunicación cónsona.

En consecuencia, si se continúa con una producción divorciada del entorno social, cultura y ambiental, se genera un desequilibrio, sin prever el futuro deseado para estas empresas; el gerente debe asumir una responsabilidad ineludible para la actualidad, en donde se pone en juego los intereses del ser humano como de las futuras generaciones.

Para tal efecto, las pequeñas como medianas empresas del municipio Valera pudieran pensar globalmente, pero actuar localmente, se trata de exponer como la manera de actuar influyen en otros espacios como un sistema con elementos concatenados uno del otro, en donde los límites de la racionalidad económica, los desafíos que genera la degradación ambiental ya están planteados de donde emerge un saber reintegrado de la diversidad, de nuevos valores éticos, estéticos de los potenciales sinérgicos que genera la articulación de procesos ecológicos, tecnológicos, económicos y culturales.

Las consideraciones precedentes permiten reflexionar sobre el pensamiento estratégico este escenario da cabida a una interrogante que guía la presente investigación. ¿Cuáles son las características de los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmecánica del municipio Valera, del estado Trujillo? Para dar respuesta cabal a la interrogante se plantea el siguiente objetivo
Caracterizar los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmecánica del municipio Valera, estado Trujillo.

Sobre la base de lo expuesto, la investigación se sustenta en el enfoque cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis sobre la base de la medición numérica, el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos. Partiendo de las características, se recauda la información para analizar las variables pensamiento estratégico, desarrollo sustentable utilizando la descripción de la información para dar una interpretación y proponer lineamientos desde el punto de vista externo, impersonal.

En atención a esto, se destaca como una investigación de campo, por la estrategia de buscar e indagar la información en los gerentes, encargados o dueños de pequeñas y medianas empresas metalmecánicas del municipio Valera, estado Trujillo; para Arias (2006), la define como la modalidad de

recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular, controlar variable alguna, la población para este estudio la conforman cuarenta (40) gerentes dueños o encargados de las pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas del municipio.

Para el análisis de resultados, se procedió a la tabulación en frecuencias absolutas, porcentuales; empleando un análisis mediante la estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central (media, moda, mediana), de dispersión desviación estándar. Para la discusión de los resultados se contrastó con los modelos teóricos adoptados y con los resultados de investigaciones, para así generar los lineamientos correspondientes para caracterizar los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmeccánica del municipio Valera, estado Trujillo.

1. Pensamiento estratégico

El apresurado cambio en el entorno de las empresas implica que se vive una transformación de época en donde se manifiesta nuevas tendencias en lo económico, social, tecnológico y ambiental, supone un reto progresivamente creciente que solo los mejores preparados podrán superar para asegurar su supervivencia. Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente para aplicar su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

Para tal efecto, el pensamiento estratégico según Ohmae (2005), es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas en donde el análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico. Al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen constituir un todo

armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual parece venir integrados como un todo, el pensamiento estratégico lo divide en sub partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de estos componentes lo vuelve a ensamblar.

En consecuencia, cuando se analizan las organizaciones, se observa que el hombre no actúa individualmente, sino también como representante de la misma, de esta forma se estudiará el pensamiento estratégico en la presente investigación. El pensamiento estratégico estará orientado a dar los elementos fundamentales prácticos para la acción, conseguir lo que esté ocurriendo en el entorno empresarial, procurando establecer enfoques, categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor.

Al respecto, Robert (2006), considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación de juicios basados con la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. A nivel individual comprende: el entendimiento integral de la organización en concordancia con su ambiente en donde el gerente pone en práctica su imaginación, creatividad que le conduce a lograr una visión de futuro.

Por consiguiente, esta situación induce a la búsqueda de un claro entendimiento del carácter particular de cada elemento señalado anteriormente; después hacer el más completo uso posible del poder del cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

Los fenómenos, acontecimientos del entorno empresarial no siempre siguen una tendencia lineal. Por lo tanto, el medio más fiable para dividir una situación en sus componentes, volverlos a ensamblar proviene de una combinación de análisis racional, que se basa en la verdadera naturaleza de

las cosas para una reintegración imaginativa. Por su parte, Áñez (2005), plantea que el pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión, estrategias para la toma de decisiones y la comunicación.

En tal sentido, efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias de los nuevos escenarios, atenuando la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprendan sean coherentes y compatibles con la filosofía de la misma; cuando la visión es orientadora se perfilan algunos lineamientos relacionados con los objetivos estratégicos demostrando la relación de la organización con sus trabajadores, clientes, accionistas, ambiente.

Esta relación con los elementos mencionados, permite al gerente de la pequeña y mediana empresa hacer una reflexión sobre el futuro, no sólo como una fase del proceso de planificación, sino también como toda una alternativa para generar ideas, plantear herramientas cónsonas con la realidad del presente en concordancia con el futuro deseado y sobre la base de la ética, el propósito de una aptitud determinada por lo que deberá ser, sería una reflexión sobre el futuro en términos de lo que debe ser, dados unos valores que conforman la ética de una sociedad.

En tal sentido, Robert (2006), indica que el pensamiento estratégico, es un proceso que ocurre en la mente, permite visualizar como será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos clave, capaz de interpretar y producir variaciones sin originar donde su carrera, desarrollo personal sean visto como una inversión conflictos que adopte políticas para lograr cambios realmente cualitativos que fortalece el capital humano de la organización.

Según lo planteado por los autores citados, permite apropiarse como postura para la variable pensamiento estratégico, que el gerente debe asumir el análisis como el punto crucial de arranque para enfrentar los escenarios, los cuales deben ser divididos en sub partes para luego ensamblarlos; sobre

la base de la experiencia; así determinar las acciones futuras satisfactorias en función de la filosofía organizacional.

A juicio del investigado, se contrasta que el pensamiento estratégico no sólo se da en la mente, si no que permite desarrollar acciones, aptitudes, políticas para generar los cambios necesarios en virtud de los escenarios vislumbrados. Por ende la visión de futuro, objetivos estratégicos, creatividad, imaginación así como la comunicación son elementos gerenciales que se deben cultivar, afianzar, aplicar en la pequeña y mediana empresa metalmeccánica.

2. Elementos fundamentales del pensamiento estratégico

De acuerdo con lo planteado por los autores Ohmae (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 comunicación; para ello el gerente de la pequeña y mediana empresa metalmeccánica del estado Trujillo debe estar adecuadamente formado, capacitado para asumir con éxito los escenarios de manera global a continuación se estudian cada uno de ellos.

2.1 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 Goodstem (2005), conciben 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 un a 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 que son 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. 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, ya que cada decisión se tomará iniciando el camino para lograr la visión determinada, 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 empresa.

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 previsible, las amenazas, las oportunidades, los riesgos. Dada 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 difuso,

manteniendo un permanente monitoreo del posible futuro para adelantar a fin de lograr los objetivos estratégicos.

2.2 Objetivos Estratégicos

La gerencia de la pequeña y mediana empresa va mas allá de las operaciones, problemas crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento, desarrollo de la organización, fijando decisiones que incluyen establecer los negocios a 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 empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, alcanzar el objetivo, la imagen, deja de ser idea para convertirse en realidad.

Es pertinente señalar, una vez diseñada en forma colectiva la visión de la empresa de manera consensuada, con la mayor participación posible de los miembros dolientes, 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 la eficiencia, es decir, el énfasis en la generación de la producción, de beneficios contables que tienen que ver con la eficiencia, eficacia, efectividad, que deben esforzarse para que sus gestiones se logren al más bajo costo con el menor tiempo posible.

Por su parte, destaca López (2008), que los objetivos estratégicos en una empresa se hacen en un periodo de cinco (5) a tres (3) años, los cuales sirven para definir el futuro de la misma. Se persigue con ellos la consolidación del patrimonio, mejoramiento de la tecnología, crecimiento sostenido, reducción de la cartera en mora, integración con la sociedad, capacitación, mejoramiento del capital humano.

Para tales acciones, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia de la viabilidad. Es importante asegurar la correspondencia, coherencia con el propósito que se forja la organización en donde se manifiestan las intervenciones, se gestionan los resultados que genera la dinámica de la realidad.

2.3 Creatividad.

Todas las empresas se centran en la fase de la creación de nuevos productos, servicios, estrategias de imagen apropiada de la organización, 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, una cultura organizacional creativa para Prados (2006), toda organización en su estructuras se caracterizarían 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 como a la sociedad.

Según el autor antes señalado, para incentivar la creatividad en la pequeña y mediana empresa, es necesario propiciar la participación, permitiendo esta que los trabajadores se identifiquen con la organización, se interesen en hacerla grande y productiva en donde la creatividad es un potencial permanente, 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.

Para Castillo (2005), la gerencia trata de direccionar, transformar las conductas creativas del personal en experiencias explícitas. No es suficiente tener personas caracterizadas por su creatividad, ello debe ir acompañado de motivación, métodos, técnicas que permita que tal potencialidad se mantenga. Lo anterior se puede ver como un fenómeno complejo que necesita de las capacidades individuales, colectivas, de los ambientes adecuados, si se logra combinar estos, se genera en la gerencia procesos y productos creativos.

2.4 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. Como se sabe, los cambios son dinámicos, profundos y acelerados; ello implica apasionarse y aprender a resolver en la práctica, se destaca en la actualidad, que para la mayoría de los problemas no existe formación académica. Por ende, el desempeño de la imaginación es un valor agregado para 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, Peters (2005), plantea que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea de que casi todo su valor, es generado por la energía de la imaginación de sus empleados, sumado al esfuerzo han permitido logros que permiten la satisfacción de necesidades; las empresas son en gran medida lo que piensan sus gerentes, empleados y se piensa en función de lo que se siente. A partir de allí, tomar conciencia, adoptar una actitud sistemática de poner a prueba de cada concepto que se tenga en materia.

Así, según el autor antes mencionado, 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, con 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.

2.5 Comunicación.

La pequeña y mediana empresa son creaciones humanas con un conjunto de necesidades que obligan a comunicarse para la toma de decisiones, inspirados en los principios, valores, costumbres, creencias, normas, reglas, métodos, técnicas, diseños procesos que se comparten los cuales se van incorporando a la misma. Por ende, una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura.

Las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación, implica transferencia de información de una persona a otra; es el proceso de transmitir información. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Por ende, a nivel gerencial es una herramienta que permite cumplir las funciones de planificación, organización, dirección, 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, plantea que el gerente de las organizaciones aprovecha al máximo el poder del lenguaje al comunicar sus puntos de vista, 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, la rapidez con que se requiere la captación e interpretación del mensaje. Además es necesario que esté 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, coordina todas sus dependencias.

Analizando las definiciones anteriores, en las cuales se plantean que la comunicación es transferencias de significados, 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 trasmite 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, transmitir un mensaje, mientras que la comunicación debe lograr que el mensaje transmitido sea comprendido y produzca un intercambio.

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, 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.

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.

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. Aunado a esto el gerente debe propiciar una actitud en la organización para escuchar en forma efectiva.

Asimismo, el cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones 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 porque de su existencia de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos el ambiente interno que 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.

Esto significa que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible, omnipresente. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de la comunicación interna. Los servicios que presta, que fabrica o comercializan 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 reflejar con exactitud los objetivos.

Todos estos componentes son palpables y visibles; deben diseñarse dentro de la identidad que genera 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) lo que quiere ser (futuro).

3. Resultados

A continuación se presentan tablas con los baremos que destacan los indicadores, se plantean los resultados a través de frecuencia absoluta, relativa (%), los valores calculados para la media, mediana, desviación estándar, a partir de las respuestas del personal con responsabilidades gerenciales para concretar el Objetivo de caracterizar los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmecánica del municipio Valera, estado Trujillo.

Los resultados obtenidos, son la respuesta de un cuestionario contentivo de 25 ítems con cinco alternativas de respuesta escala tipo Likert. Del cual, se diseñó un baremo con cuatro categorías de análisis, empleando una escala de para determinar el rango de cada nivel se consideró la diferencia entre los puntajes máximo y mínimo posibles, dividiéndola por el número de niveles de interpretación (04) seleccionado.

Se destaca en el cuadro 1, la visión de futuro de las organizaciones estudiadas, reflejando un 52% en la categoría altamente existente, el 30% existente, el 18% la considera medianamente existente; aunado a las medidas de tendencia central se ubica una media de 18, 27, una mediana de 20; por su parte se plantea la desviación estándar con una dispersión de 2,76 ubicada entre los valores existente y altamente existente.

Cuadro 1

Indicador: Visión de Futuro

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	05-09	0	0
Medianamente Existente	10-14	7	18
Existente	15-19	12	30
Altamente Existente	20-25	21	52
Total		40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
18,27	20	2,76

Fuente: Urribarrí (2011)

Se evidencia en los resultados, que tanto los dueños como los encargados de las organizaciones estudiadas poseen visión de futuro, la cual según Goodstem y Col (2005), la conciben 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 empresa.

Así mismo, destaca Godet (2005), la considera como determinante en el proceso de planificación acción, el cual se 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 en el sector metalmecánico.

Cuadro 2

Indicador: Objetivos Estratégicos

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	05-09	3	8
Medianamente Existente	10-14	19	47
Existente	15-19	6	15
Altamente Existente	20-25	12	30
	Total	40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
14,93	14	5,31

Fuente: Urribarrí (2011)

Los resultados plasmados en el cuadro 2, para el indicador objetivos estratégicos destacan un 47% indicando que son medianamente existentes, 30% altamente existentes, un 15% existentes y un 8% inexistente; aunado a esto las medidas de tendencia central ubican una media de 14,93, una mediana de 14. En tal sentido, la desviación estándar es 5,31, reflejándose una dispersión entre las categorías medianamente existente y altamente existente.

En consecuencia, los resultados destacan que se deben afianzar los objetivos estratégicos para lograr la maximización de los beneficios, el crecimiento y prestigio de la organización, pues Zambrano (2006), manifiesta que son los fines perseguidos por medio de una u otra índole, representa no sólo el punto terminal de la planeación sino también el fin a alcanzar mediante la organización, integración del personal, la dirección así como el control, a partir de las

necesidades externas e internas de la pequeña y mediana empresa metalmeccánica.

Aunado a esto, en concordancia con el autor anterior, destaca López (2008) que los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de la empresa. Se persigue con ello que las pequeñas y medianas empresas metalmeccánica consoliden el patrimonio, mejoramiento de la tecnología, crecimiento sostenido, reducción de la cartera en mora, integración con la sociedad, capacitación, mejoramiento del capital humano.

Con respecto al cuadro, se evidencia que el 48% manifiesta la categoría medianamente existente, el 22% existente, un 15% inexistente en contraposición con el 15% restante indica altamente existente. Con una media de 13,55, mediana de 14. Con la desviación estándar de 5,20 de dispersión entre los rangos.

Es importante destacar, la existencia de algunas manifestaciones de la creatividad, para Prados (2006), la búsqueda de la creatividad se logra en colectivo, de un modo absoluto con un sentido humanista, 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.

Para apoyar la importancia de la creatividad en las empresas objeto de estudio, Castillo (2005), plantea que la gerencia debe direccionar, transformar las conductas creativas del personal en experiencias explícitas. Debe ir acompañado de motivación, métodos, técnicas que permita que tal potencialidad se mantenga.

Resultados estos, que demuestran que los gerentes (dueños o encargados) de las empresas deben generar acciones, estimular a los empleados a desarrollar una actitud para fomentar las conductas de creatividad que repercutan en nuevos productos, servicios en vías de la excelencia para la pequeña y mediana empresa metalmeccánica.

Cuadro 3
Indicador: Creatividad

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	05-09	6	15
Medianamente Existente	10-14	19	48
Existente	15-19	9	22
Altamente Existente	20-25	6	15
	Total	40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
13,55	14	5,20

Fuente: Urribarrí (2011)

En el cuadro 4, se destacan los resultados del indicador imaginación con un 45% en la categoría medianamente existente, 25% inexistente, un 15% planea existente y altamente existente respectivamente. En concordancia con las medidas de tendencia central se destaca la media con 12, la mediana indica un valor de 10; en lo que respecta a la desviación estándar reflejó 5,23 de dispersión plasmada entre las categorías medianamente existente e inexistente.

Cuadro 4

Indicador: Imaginación

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	05-09	10	25
Medianamente Existente	10-14	18	45
Existente	15-19	6	15
Altamente Existente	20-25	6	15
	Total	40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
12	10	5,23

Fuente: Urribarrí (2011)

Como se evidencia, los elementos de la imaginación apenas se aplican; En contraposición con los resultados, indica Peters (2005), que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea de que casi todo su valor, es generado por la energía de la imaginación de sus empleados, sumado el esfuerzo permiten logros, satisfacción de necesidades; las empresas son en gran medida lo que piensan sus gerentes, empleados y se visualiza en función de lo que se siente.

Asimismo, lo planteado 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. Situación esta que vislumbra en la pequeña y mediana empresa metalmeccánica, falta de consolidación en incentivos como

medios generadores de confianza en los empleados para la resolución de problemas a través de nuevos puntos de vista para la toma de decisiones.

Cuadro 5

Indicador: Comunicación

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	05-09	9	22
Medianamente Existente	10-14	16	40
Existente	15-19	15	38
Altamente Existente	20-25	0	0
	Total	40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
13,15	14	3,44

Fuente: Urribarrí (2011)

Considerando los resultados en el cuadro 7, se destaca un 40% en la categoría medianamente existente, un 38% existente, por su parte un 22% indica la inexistencia de la comunicación en las empresas estudiadas. En las medidas de tendencias centrales se destaca la media con 13,15, la mediana con un valor de 14; aunado a la desviación estándar con un valor de 3,44 de dispersión destacada entre las categorías medianamente existente y existente.

Se evidencia, que los elementos de la comunicación sólo se denotan algunos con poca practicidad. Según Chiavenato (2007), el gerente debe aprovechar al máximo el poder del lenguaje al comunicar sus puntos de vista, propiciar en

conjunto actividades para lograr objetivos; por tanto es indispensable la expresión de los mensajes de manera efectiva y confiable.

Aunado a lo planteado por Villafañe (2007), afirma que el principal quehacer de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto de la organización. A juicio del investigador, los gerentes de las empresas estudiadas se dejan entrever en los resultados la falta de consolidación en los elementos de la comunicación.

De lo anteriormente señalado, los gerentes de las pequeña como la mediana empresa metalmecánica deben propiciar en los empleados una visión clara, construidas sobre la base del sentido de pertenencia, siendo los dos elementos fundamentales de la identidad de la organización, que esta apoyados en la comunicación efectiva, que repercute en positivo generado de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles el término identidad.

Los elementos fundamentales del pensamiento estratégico plasmados en el cuadro 8, reflejan la opinión de los gerentes (dueños o encargados) de las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas en donde se evidencia un 78% de existencia, aunado al 15% medianamente existente, aunado a un 7% altamente existente; por su parte las medidas de tendencia central indican una media de 71,90, para la mediana 65. La desviación estándar tiene un valor de 16,49 entre las categorías existentes y medianamente existentes.

Cuadro 6**Variable:** Elementos Fundamentales del Pensamiento Estratégico

CATEGORÍA	ESCALA	FRECUENCIA	
		FA	FR %
Inexistente	25-49	0	0
Medianamente Existente	50-74	6	15
Existente	75-99	31	78
Altamente Existente	100-125	3	7
	Total	40	100

Tendencia Central y Variación

Media	Mediana	Desviación Estándar
71,90	65	16,49

Fuente: Urribarrí (2011)

Situación esta, que el gerente debe afianzar de acuerdo con lo planteado por Ohmae (2005), Áñez (2005), Robert (2006), los cuales consideran que los elementos fundamentales en las organizaciones estudiadas se centran en la categoría existe, para el logro del pensamiento estratégico, destaca la visión de futuro, objetivos estratégicos, creatividad, imaginación y comunicación; para ello el gerente debe estar adecuadamente formado, capacitado para asumir con éxito los escenarios de manera global.

Se destaca, que los integrantes de las empresas se convierten en elementos clave, capaz de interpretar, producir variaciones sin originar conflictos que adopten políticas para lograr cambios realmente cualitativos donde su carrera, desarrollo personal sean visto como una inversión.

Esta relación con los elementos mencionados, permite al gerente de la pequeña y mediana empresa hacer una reflexión sobre el futuro, no sólo como una fase del proceso de planificación, sino también como alternativa para generar ideas, plantear herramientas cónsonas con la realidad del presente en concordancia con el futuro deseado y sobre la base de la ética, el propósito de una actitud determinada por lo que deberá ser.

4. Lineamientos para afianzar los elementos fundamentales del pensamiento estratégico en la pequeña y mediana empresa metalmecánica.

El gerente, con su equipo deben visualizar el futuro como el punto donde la organización coloca el sentido de su existencia, un mapa de probabilidades, de recursos inexplorados, situaciones posibles que permitan construir un proyecto compartido que emerge de la dinámica interna de la organización y transforma la complejidad del medioambiente en horizontes predictivos.

Como segundo, se tiene los objetivos estratégicos, de la organización deben tener su orientación hacia un proyecto sobre la base de una concepción de tiempo amplio, en donde el gerente gestione sus intervenciones siguiendo una planificación preestablecida sin caer en acciones pre deterministas; apoyados en planes abiertos y flexibles manteniendo una coherencia dinámica con el entorno. En donde se explore permanentemente el espacio de acción integrando.

Aunado a esto, la visión, que permita construir una perspectiva que le de sentido a las actividades cotidianas en pro del medio ambiente; proyección, que genere la concepción de redes de intervención que admita la participar social a través de vínculos. Planificación, define el rumbos estratégicos de intervención al articular los recursos propios con las posibilidades el entorno. Evaluación, diseños de medios de ejecución y gestión que acceda a visualizar el avance de la organización.

Para la creatividad, se debe girar en torno a lo practicable para saber descubrir el germen de nuevas acciones, el gerente necesita herramientas, instrumentos avanzados que redunden en enriquecer el trabajo del personal, permitiendo dirigir las energías mentales para encontrar innovar en productos y servicios. Estas acciones, deben estar orientadas a la capacidad de la organización para aprender, convirtiendo rápidamente lo aprendido en el quehacer donde la conducta humana marca una profunda diferencia en competitividad así como eficiencia.

Por su parte, la imaginación del gerente conviene circunscribirse en una profunda comprensión, actitud para aprender, la búsqueda de la información idónea con el equipo de trabajo idóneo, produce un efecto energizante en la aptitud de organización para desarrollar oportunidades estratégicas para actuar en hacia un nuevos productos, clientes, mercados. Así mismo, conviene ver la imaginación como el punto de arranque para la formulación de acciones luego de llegar un acuerdo del perfil presente de la organización; asociado al análisis externo y determinar los escenarios futuros que se encontraran.

Además de lo señalado, para la comunicación en la organización 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 se diseña su contexto, a través de una construcción colectiva de su realidad. La comunicación en la debe tener como finalidad la concreción de objetivos, eventos, sucesos sobre la base de una narración colectiva dentro de la cual interactúen un conjunto de símbolos, de los cuales se coloca un punto más allá de sus creencias, hábitos que le dan sentido a la actividad cotidiana.

Con el fortalecimiento del pensamiento estratégico, la pequeña así como la mediana empresa pueden 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.

Gráfico 1:
Elementos fundamentales del pensamiento estratégico



Fuente: Urribarrí (2011)

5. Referencias Bibliográficas

- 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.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Espíteme, C.A. Quinta Edición. ISBN 980-07-8529-9. Caracas. Venezuela
- 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.
- Godet, (2005). **De la anticipación a la acción**. Manual de prospectiva y estrategia. Ediciones Alfa omega. Bogotá.
- Goleman, (2005). **El espíritu creativo**. Tópico. Extensa. 4 (3/99-119) México.
- Goodtein, y Col (2005). **Planificación estratégica aplicada**, Editorial Mc Graw Hill. México
- Hernández R, Fernández C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- López, (2005). **Estrategias de sustentabilidad**. Ediciones Asociación de revistas culturales. Arce. Quórum N: 10 otoño 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
- Villafañe, (2007). **Imagen positiva**. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Plaza Madrid España.



Zabala, (2008). **Pensamiento estratégico y gestión de tecnologías de información y comunicación Universidades experimentales.** Universidad. “Rafael Bellosó Chacín” Doctorado en Ciencias Gerenciales.

Zambrano, (2006). **Planificación estratégica presupuesto y control de gestión.** Publicaciones UCAB. Editorial Texto, CA Venezuela.