



Revista de Artes y Humanidades UNICA

ISSN: 1317-102X

revista@unica.edu.ve

Universidad Católica Cecilio Acosta

Venezuela

Silvestri Vivas, Karin; Silvestri Vivas, Carlos; Hernández, René; Añez, Silenis
Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales
Revista de Artes y Humanidades UNICA, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 187-208
Universidad Católica Cecilio Acosta
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118863010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Revista de Artes y Humanidades UNICA
Volumen 10 N° 2 / Mayo-Agosto 2009, pp. 187 - 208
Universidad Católica Cecilio Acosta • ISSN: 1317-102X

Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales

SILVESTRI VIVAS, Karin; SILVESTRI VIVAS, Carlos;
HERNÁNDEZ, René; AÑEZ, Silenis

Universidad del Zulia. Venezuela
karinsilv@gmail.com, silvestricarlos88@gmail.com,
reneeher@gmail.com, silenisa@yahoo.es

Resumen

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en empresas dedicadas a diversas actividades comerciales. Para tal fin se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional, demostrando que el éxito de las empresas depende de diferentes factores y es por ello que la gerencia aprende a manejar las condiciones que caracterizan el medio turbulento y cambiante que las rodea, transformando en ventajas los factores externos desarrollando sus sentidos y cultivando su capacidad para identificar cambios imprevistos, aumentando sus posibilidades de triunfo y concluyendo que el talento humano, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de las organizaciones, y el pensamiento estratégico conduce a la subsistencia en el tiempo de las empresas que dirigen, consideradas exitosas sólo por su existencia y permanencia, fundamentada en las teorías de Vivas (1999), Jiménez (2000), Frances (2001), Pérez (2002), Ronda (2002), Garrido (2003), entre otros.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, éxito gerencial, factores externos.

Strategic Thought and Managerial Success in Business Organizations

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between strategic thought and managerial success in companies dedicated to diverse commercial activities. A descriptive, correlational research design was used, showing that business success depends on various factors. Managers learn to handle conditions that characterize the turbulent and changing environment surrounding them, transforming external factors into advantages, developing their senses and cultivating their ability to identify unforeseen changes, thereby increasing their possibilities for victory. They conclude that human talent, as the owner of knowledge, is the protagonist of successful organizations; and that strategic thinking leads to subsistence in time for the companies they direct, considered successful only because of their existence and permanence. The study is based on the theories of Vivas (1999), Jimenez (2000), French (2001), Pérez (2002) Ronda (2002), Garrido (2003), among others.

Key words: Strategic thought, managerial success, external factors.

Introducción

Los nuevos tiempos traen una nueva manera de competir, donde triunfarán organizaciones que superen las barreras que permitan diferenciarlas. Al respecto Hammer, citado por Gibson (2004), alude: cuando se piensa que se es óptimo, se ha fallecido, pues el éxito en el pasado, no lo garantiza en el futuro, es decir, las fórmulas para el éxito de ayer, son garantía del fracaso del mañana.

Por tal razón, en un entorno de cambios constantes y permanentes, se necesita aprender a reaccionar rápidamente en terrenos poco seguros, sin embargo, ello no basta, también será necesario un punto de vista claro sobre hacia dónde nos dirigimos; una visión sobre de dónde se quiere estar y, qué direcciones tomar para llegar con éxito, de lo contrario, se avanzaría hacia el futuro perdiendo oportunidades mientras otros las aprovecharían.

La respuesta que se propone para llegar exitosos a ese porvenir es el de permanecer a la punta de la curva del cambio, explotan-

do los desafíos, y es allí donde entra el pensamiento estratégico, constituyendo la vía para llegar exitosos a ese futuro, reinventándose a sí misma para el cliente, lo cual hará la diferencia entre los que sobrevivan y los que no prosperen.

En razón de esto, el pensamiento estratégico incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones venideras. Al nivel de empresa, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, explotar los desafíos previsibles o imprevisibles para que un probable mañana sea único.

Uno de los argumentos más importantes para desarrollar un plan es evitar el desperdicio de las fuerzas, en acciones de muy poca o ninguna contribución de valor a la razón de ser. El proceso de planificación debe verse en tres dimensiones a saber: la intuición, el análisis y la perspectiva; todas ellas necesarias para llevarlo a cabo y determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago es el objetivo de este trabajo.

El pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis el cual lleva a la perspectiva, en razón que la planificación a largo plazo necesita un equilibrio entre las dos primeras dimensiones para determinar posiciones futuras que la empresa o institución necesita alcanzar, ya que la planificación suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas, percibiéndose como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir -y hasta alentar- la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio; perfilando su desplazamiento hacia el éxito futuro.

En efecto, desarrollar el pensamiento estratégico y una actitud gerencial estratégica, involucra que el proceso debe ser ampliamente democrático tanto desde el punto de vista interno como externo. Internamente, los procesos estratégicos deben dar cabida a la mayor participación posible del personal de diferentes discipli-

nas, lo cual exigirá talento y buena comunicación a todos los niveles. Desde el punto de vista externo, los directivos deben dar amplia cabida en sus procesos de análisis estratégico, a los principales actores de su entorno (Vivas, 1999).

Expone Ohmae (1998):

Debido a que el pensamiento flexible comprende toda la gama de opciones que se presentan frente a él y sopesa en forma constante los costes y beneficios de cada una de ellas, el verdadero estrategia intelectual puede responder con flexibilidad a los inevitables cambios en la situación que confronta la empresa. Y esa flexibilidad es la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito (p. 57).

En líneas generales pensar estratégicamente significa el uso de la intuición (visión) y el análisis (estudio) de formas de estar preparados para el futuro; es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva diferente, y ver el entorno como parte de un sistema complejo para lograr una gestión exitosa (Jatar, 2002).

De acuerdo con Gómez, Leal, Vivas y Márquez (1998) el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa adecuada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

Por su parte, pensar estratégicamente se convierte en una necesidad que permita procesos de reflexión y consideración de opciones, producto del entorno turbulento en el cual se desenvuelven las empresas, caracterizado por diversos factores tales como: Gubernamentales, generados por las disposiciones legales, regulaciones y controles por parte de los gobiernos dirigidos al control de cambio y políticas impositivas, entre otras; tecnológicos, desarrollo tecnológico; competencia, los niveles determinados por la competencia, producto de la diversificación, rendimiento y vulnerabilidad de las empresas; macroeconómicos, que inciden en la recesión económica y la inflación.

La Revista Gerente (Enero 1997: 66), publicó los pronósticos que ofrecen economistas, políticos, empresarios para la pró-

xima década en cuanto a revueltas y pertinencias se refiere; expresando:

Hablar sobre los próximos 10 años (1997-2006), puede ser para muchos caminar sobre terreno desconocido, pues lo que en ellos ocurra —desde el punto de vista de las variables económicas, el comportamiento del sector industrial y la situación social—; dependerá en parte del curso que siga el actual Gobierno en el período que le resta y de las decisiones que adopte el próximo. Es por ello que se presentan proyecciones respecto a los niveles que podrían alcanzar la inflación, el comportamiento del tipo de cambio y el crecimiento de la economía... Los tiempos que vienen definitivamente no serán fáciles, pero sí podrán ser mejores que los vividos en la última década; habrá turbulencias y oportunidades. De saber aprovechar estas últimas dependerá el final y el éxito de los próximos 10 años de historia.

Sobre la base de lo expuesto, la gerencia actual debe buscar la forma de adaptarse a entornos, situaciones y ambientes que le son hostiles, o en los que simplemente no podrían mantenerse sin herramientas que le permitan deslizarse sobre los problemas en lugar de derrumbarse ante ellos.

Según Francés, A. (2001):

El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. No se trata de acertar a la hora de formular el escenario más probable, y ni siquiera se debe suponer que alguno de los escenarios pueda corresponder a la realidad futura. Lo importante es que los escenarios nos ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que permitan analizar la viabilidad de las propuestas estratégicas desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno (p.57).

De acuerdo a Vivas (1999):

La visión global de los negocios implica una capacidad de simplificación de la realidad, actuando sobre los principales elementos vitales de la empresa como son los de sus verdade-

ras oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; siendo el pensamiento estratégico lo que facilitaría la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno, buscando al mismo tiempo ser el impulsor de la transformación favorable y exitosa de las industrias.

Sobre la base de las ideas expuestas se establece el objetivo general y los específicos de la presente investigación.

Establecer el éxito gerencial de los directivos de las empresas privadas en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago., desde el contexto de los recursos empleados y las metas planificadas alcanzadas.

Asociar el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago.

Formular lineamientos que permitan fortalecer el pensamiento estratégico y éxito gerencial de los directivos de las organizaciones empresariales objeto de estudio.

1. Marco Teórico

Para conjeturar acerca del futuro es preciso pensar. Nunca se tiene suficiente información sobre el futuro y, sin embargo, es allí donde se desarrollarán y tendrán consecuencias todos nuestros actos. Por eso se necesita el pensamiento creativo para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas a tener en cuenta (De Bono, 1998).

Es imperioso ser creativo, ya que la creatividad personal constituye la base para situarla en el contexto de la estrategia empresarial; y aún cuando todos los seres humanos cuentan con un cierto grado de creatividad, son diferentes y se puede ser creativo e inteligente de diversas maneras. Es por ello que se hace importante el estudio del dominio del cerebro y su capacidad de usarlo para establecer la relación esencial entre diferentes tipos de creatividad y la concepción e implantación de las estrategias empresariales (Herrmann, citado por Maurik, 2001: 44).

Según Jiménez (2000):

La corteza cerebral es aquella parte del cerebro humano que se encarga de controlar la mayoría de las funciones superiores como el pensamiento, el juicio, la memoria y los procesos ejecutivos de control. El aspecto esencial para entender esto último, es que las fibras nerviosas unen la corteza con los centros nerviosos; este proceso biológico es lo que hace posible que los seres humanos posean un alto grado de conductas (p. 34).

El hemisferio derecho es panorámico y holístico en el manejo de la información, aunque pierda claridad en los detalles; se especializa en imágenes y en relaciones no lineales, por tal razón es considerado la fuente primaria de la percepción creativa. El hemisferio izquierdo es un procesador algorítmico que maneja información puntual, detallada y en serie, es rico en detalles y en análisis.

De esta forma, el modelo del cerebro pensante total de Herrmann se encuentra dividido en cuatro modos conscientes de conocer, cada uno con sus propias funciones y conductas asociadas tal y como se describen a continuación: el cuadrante A se especializa en el pensamiento lógico, cuantitativo, analítico, crítico, matemático y basado en hechos concretos. Este tipo de pensador es desafiante y puede parecer crítico; le dan el valor a los hechos y la lógica por encima de todo lo demás.

El cuadrante B, se caracteriza por un estilo de pensamiento secuencial, organizado, planificado, detallado y controlado; son buenos para planear y para asegurarse que los planes se apliquen y se controlen, casi siempre de manera muy cauta. Este tipo de pensador está interesado en cómo son y se hacen las cosas y generalmente cuida los detalles que los demás olvidan.

El cuadrante C, se distingue por un estilo de pensamiento emocional, sensorial, humanístico, interpersonal, musical, simbólico, y espiritual; este tipo de pensador se relacionan bien con los demás, les gusta el trabajo en equipo, expresan muy bien sus sentimientos, ya sea en conversaciones, escribiendo o por medio de la música. Por lo general se dan cuenta con gran rapidez de las impli-

caciones humanas, de lo que está sucediendo y casi siempre sienten simpatía y compasión.

El cuadrante D, se destaca por su estilo de pensamiento conceptual, holístico, integrador, global, sintético, creativo, artístico, espacial, visual y metafórico, buscador de oportunidades en cualquier situación. Es el área de la experimentación, tomar riesgos, inventar soluciones, y buscar posibilidades. Es la zona de nuevas ideas, de ensanchar las fronteras y de la intuición.

La sede más natural del pensamiento estratégico es el cerebro D, pero se necesita la contribución de los demás cuadrantes del cerebro para concebir e implementar estrategias sólidas (Maurik, 2001).

Es importante indicar que el pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado lo cual quiere decir que al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre, tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, esto implica que los dirigentes ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la empresa tiendan a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus estilos transitados de dirección. Se basa el conocimiento que tiene el hombre acerca de leyes generales de la naturaleza y la sociedad.

Según Rubinstein 1979 (citado por Ronda, 2002: 2), el pensamiento es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad.

Acudiendo al diccionario filosófico de Herder 1992 (citado por Pérez, 2002: 2), se encuentra que se define el pensamiento como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, y teorías. Vinculado con la solución de unos u otros problemas; producto superior de la materia especialmente organizada (el cerebro). Plantea que las principales características del pensamiento son:

- Existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla típicos únicamente de la sociedad humana.

- La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la inteligencia del hombre de formar juicios y conceptos.

Sobre la base de las ideas expuestas, el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente; para tal efecto se señalan fundamentos teóricos que permiten determinar lo señalado tales como los expresados por:

Wootton y Horne (2000), plantean que el pensamiento estratégico implica obtener información, formular ideas y planear acciones.

Maurik (2001) define el pensamiento estratégico como el proceso de adoptar una nueva actitud mental, de analizar la situación global, de enfocarse en una meta y elegir las a veces difíciles opciones necesarias para lograrla.

Jatar (2002) puntualiza que el pensamiento estratégico es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva en donde se visualiza el entorno como parte de un sistema complejo

Ronda, 2002 especifica que el pensamiento estratégico es la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo, así como también la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines.

Actualmente donde el factor permanente es el cambio, el principal desafío de las organizaciones y la gerencia es el pensamiento estratégico, ya que éste debe responder a nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales y del exterior. Es por ello, que para permanecer, y aún más, crecer en el mercado, las empresas se ven obligadas a considerar en su estrategia todos los niveles de acción, en razón que el pensamiento estratégico permite el ser flexible ante los cambios.

1.1. Éxito Gerencial

Ohmae (1998) afirma: “el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos creativos e intuitivos más que racionales” plantean que el éxito se basa en tener objeti-

vos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

De acuerdo con Gómez, Leal, Vivas y Márquez (1998):

....el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia...el éxito como condición para incrementar la capacidad de competencia, tiene que ver con una actividad cultural; compete el que es más inteligente, tanto en la comprensión de las condiciones de su bienhacer como en el aprovechamiento de las distintas posibilidades que le ofrecen las diversas prácticas de su que hacer y en la capacidad de articular ambas cosas (p. 25).

De acuerdo con Garrido (2003):

El éxito no tiene por qué ir acompañado de la reflexión o de la planificación. Sin embargo hay que reconocer que el éxito en los negocios si bien puede acompañar al emprendedor muy arriesgado y desconocedor del riesgo, los casos son los menos frecuentes y sobre todo la pervivencia en el tiempo de esa ventaja competitiva temporal y coyuntural es bastante más difícil. ...

...En realidad, el diseño de estrategias, de acuerdo con una metodología o simplemente como parte de un proceso de reflexión previo a la acción, conlleva una serie de ventajas que avalan las posibilidades de éxito y sobre todo hacen nuestra línea de acción menos vulnerable a los efectos del entorno (p. 66).

Drucker (2000), señala que durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder, en ciertas situaciones, las características del líder gerencial no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos. Ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional,

a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder gerencial.

El líder se expone a presiones de los subalternos de los grupos informales, algunas veces de los sindicatos y de muchas otras fuentes. La mayoría de los líderes encuentran también que su función implica presiones relativas a tiempo, esfuerzo y conocimientos, para poder cumplirla con eficacia. Los líderes que toman muy en serio su función por lo general descubren que su trabajo les exige más energías que a aquellos que no desempeñan tales funciones.

Por consiguiente, en razón que la función del líder es exigente, es necesario que el individuo mismo desee asumir esa responsabilidad. No todos están interesados en ella, pero afortunadamente existen algunos que desean aceptar tales funciones. Por lo general, quienes esperan llegar a ciertas metas personales al mismo tiempo que fungen como líderes. Las metas personales de logro, reconocimiento y poder reciben un especial estímulo debido a la oportunidad de asumir cargos. Cuando tales recompensas son posibles, la función del líder es satisfactoria y estimulante.

1.2. Aspectos Metodológicos de la Investigación

En el trabajo descriptivo-correlacional se representaron y analizaron los resultados obtenidos del proceso de investigación, así como también los hechos; según los requerimientos reales de los integrantes de la población en estudio, sin intervenir ni alterar la realidad de su medio organizacional.

Para efectos de la investigación, la población estuvo conformada por cincuenta (50) gerentes generales de empresas privadas en el área de los químicos, similares y conexas; caracterizadas y clasificadas de esta manera: vendedoras, formuladoras y manufacturadoras de materia prima química, las que operan mezclas químicas para formulaciones y aplicaciones propias y las conexas, ubicadas en la Costa Oriental (50%) y Occidental del Lago (50%), específicamente en los Municipios Autónomos Cabimas, Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia.

1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada fue la encuesta, en función que la investigación realizada fue a través de un diseño de campo; la recolección de los datos se efectuó mediante la aplicación de dos (2) instrumentos, contentivos de aspectos fundamentales para determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las empresas privadas en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago.

Cuestionario 1; denominado Pensamiento Estratégico (PE-2005), contentivo de 51 ítems con una escala de respuestas de cinco (5) alternativas (5.siempre; 4.casi siempre; 3.algunas veces; 2.casi nunca; 1.nunca).

Cuestionario 2; denominado Éxito Gerencial; contentivo de 18 ítems con una escala de respuestas de cinco (5) alternativas (5.siempre; 4.casi siempre; 3.algunas veces; 2.casi nunca; 1.nunca).

1.4. Procesamiento Cuantitativo de los Datos

Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación de los cuestionarios, orientados al logro de los objetivos específicos 1 y 2, se utilizó el método de Estadística Descriptiva, el cual permitió la “descripción de las variables de estudio” Hernández y otros (2003, p.350), específicamente a través del uso de las técnicas: medidas de tendencia central y de variabilidad.

En lo que respecta a la primera técnica mencionada, se utilizó la media o promedio aritmético ($\bar{X}$), medida que permitió la categorización de ítems, indicadores, dimensiones así como de las variables en estudio, con la correlación a determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las empresas privadas en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago. Sobre esta base, para su interpretación fue diseñada por la investigadora una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Categoría de análisis para la interpretación del promedio

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	4.21 – 5	Muy Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.
2	3.41 – 4.20	Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia
3	2.61 – 3.40	Moderada	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia
4	1.81 – 2.6	Baja	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una baja frecuencia
5	1 – 1.80	Muy Baja	Indica que la actividad analizada no se está ejecutando

Fuente: Silvestri (2005).

En lo que respecta a la “medida de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidos, es decir, cuatro (4) y uno (1) respectivamente, lo cual permitió elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría (Cuadro 2).

Con relación al análisis de los resultados realizados para el objetivo específico número tres (3), se usó la técnica de correlación de Spearman, con el fin de demostrar la relación existente entre las dos variables de estudio.

En este sentido para la interpretación de los resultados en cuanto a la relación de las variables, fue utilizada la propuesta de Escotet (1998), la cual es presentada en el Cuadro 3.

Cuadro 2. Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	3 – 4	Alta Dispersión	La categoría indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.
2	2 – 2.9	Moderada Dispersión	La categoría indica una moderada confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.
3	1 – 1.9	Baja Dispersión	La categoría indica una alta confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.
4	0 – 0.9	Muy Baja Dispersión	La categoría indica una muy alta confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.

Fuente: Silvestri (2005).

Cuadro 3. Categoría de análisis para la interpretación del Coeficiente de Pearson

Categoría	Descripción
$r = 1.00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$r = 0.90$ a 0.99	Correlación muy alta
$r = 0.70$ a 0.89	Correlación alta
$r = 0.40$ a 0.69	Correlación moderada
$r = 0.20$ a 0.39	Correlación baja
$r = 0.01$ a 0.19	Correlación muy baja
$r = 0.00$	Correlación nula
$r = -1.00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: Escotet (Grupo Gerente Revista Gerente Enero 1998, p.78)

Resultados del estudio

Tabla 1. Variable: Pensamiento Estratégico

Dimensiones	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Actitud	3.14	Moderada	0.66	Muy baja
Procesos	3.43	Alta	0.60	Muy baja
Herramientas	3.36	Moderada	0.68	Muy baja
Cualidad	2.48	Baja	0.61	Muy baja
Promedio	3.10	Moderada	0.64	Muy baja

Fuente: Silvestri (2005).

Como se observa en la Tabla 1, la Variable Pensamiento Estratégico arrojó un promedio de 3.10, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.64: ubicándose dentro de la categoría moderada; al considerar los encuestados en ese nivel emplean elementos relacionados con la actitud, los procesos y las herramientas para pensar estratégicamente; sin embargo, se evidencian grandes fallas relacionadas con la cualidad, considerada como la manera de ver y enfrentarse a la vida y, la misma se encuentra estrechamente vinculada con pensar de manera proactiva.

Morrissey (1996), define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común, la cual permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todos. Al respecto, el autor sistematiza y establece gran importancia del pensamiento estratégico, al plantear los siguientes aspectos:

1. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de quienes toman las decisiones importantes considerando tener una visión clara y consistente.
2. El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.
3. El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

En correspondencia con estas aportaciones, para Mintzberg y otros, (1997), el pensar estratégicamente, significa la forma como los directores y demás miembros de una organización, usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetos y circunstancias, las cuales giran en torno a la empresa.

El pensamiento estratégico exige por lo tanto, el desarrollo de una actitud gerencial estratégica, para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados o situaciones normales donde predomina lo urgente sobre lo importante, la llamada “gerencia apaga fuego”. Esta actitud reactiva, exige resultados para ayer, es un paradigma contra el cual tiene que combatir el gerente. Por lo tanto, gerenciar en forma proactiva implica ser innovadores.

Tabla 2. Variable: Éxito Gerencial

Dimensiones	Promedio	Categoría	Desviación	Categoría
Recursos empleados y metas planificadas	3.44	Alta	0.56	Muy baja
Promedio	3.44	Alta	0.56	Muy baja

Fuente: Silvestri (2005).

En términos generales, el procesamiento de los datos para la segunda variable, Éxito Gerencial, arrojó un promedio de 3.44, con una muy baja dispersión de 0.56; ubicándose dentro de la categoría alta; al considerar los gerentes que los recursos empleados y las metas planificadas son claves y fundamentales para lograr el éxito gerencial.

Desde la perspectiva de estos resultados, éxito gerencial se traduce entonces, en el logro de las metas de los gerentes y está estrechamente ligado a la efectividad organizacional, caracterizada por el logro de las metas organizacionales, en tanto que el éxito alcanzado por un gerente, está definido en esencia, en términos de qué tan bien se desempeña su unidad organizacional.

En consonancia con estos planteamientos, para Robbins (1998), si se desea auditar el éxito gerencial, es necesario hacer una breve reseña de los diversos grupos encargados de evaluar a los gerentes y a la organización; por lo tanto, los grupos de interés de la organización (stakeholders), son aquellos dentro o fuera de la organización con algún interés en ella, dentro de los cuales se incluye a los empleados, clientes, gerentes, consejos administrativos, inversionistas, competidores, proveedores, acreedores, medios de comunicación, dependencias gubernamentales y grupos especiales de interés (Robbins, 1998:45); cada uno de los cuales posee un conjunto de criterios a los cuales espera responda la organización.

Tabla 3. Resultado de la Correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
Rho de Spearman	PE	Coefficiente de correlación	PE	EG
		Sig. (bilateral)	1,000	,992**
		N	,	,000
	EG	Coefficiente de correlación	51	18
		Sig. (bilateral)	,992**	1,000
		N	,000	,
			18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como puede observarse en la Tabla 3, el resultado de la correlación el cual alcanzó un valor de 0.99, se ubicó en la categoría muy alta, de acuerdo al baremo propuesto por Escotet (1998), indicadora de una asociación positiva, directamente proporcional entre las variables. Desde esta perspectiva, el Pensamiento Estratégico, es determinante para el logro del Éxito Gerencial, dentro de las empresas privadas en el área de los químicos, similares y conexas, razón por la cual puede la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad ser factores claves para lograr éxito gerencial.

2. Lineamientos para fortalecer el pensamiento estratégico y el éxito gerencial

Ante nuevos modelos de participación y organizaciones inteligentes, se exige mayor educación y preparación no sólo en los

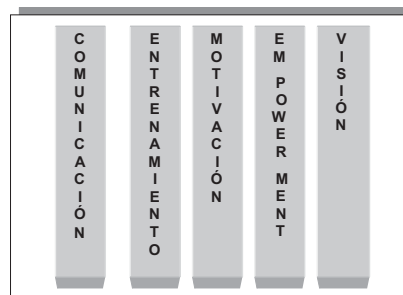
ejecutivos, sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones. Se necesitan ejecutivos que contribuyan a promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo en continuo cambio.

En la era de la información y del conocimiento, con una sociedad más educada, con demandas de mayor participación y de relaciones menos autoritarias, las personas del siglo XXI requieren gerentes más democráticos y concertadores, que basen su capacidad de influencia en el poder del convencimiento más que en el de la imposición, como mecanismo expedito para lograr el éxito gerencial.

Los hombres y las mujeres de las nuevas organizaciones estarán comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El liderazgo se basará en una nueva concepción del trabajo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo más estimulante y retador, así como por un renovado sentido trascendente.

Dentro de este contexto, para Barmes (2003), todo gerente en la actualidad debe poseer los siguientes elementos, los cuales están orientados hacia su desarrollo personal y profesional, logrando inspirar a sus empleados hacia el logro de los objetivos planteados y, sobre todo el éxito gerencial.

Figura 1. Claves para el Éxito Gerencial



Fuente: Barmes (2003), adaptado por Silvestri (2005).

Conclusión

En lo que respecta al objetivo general, el cual estuvo orientado a determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial de los directivos de las empresas privadas en el área de químicos de la Costa Oriental y Occidental del Lago; se puede concluir que existe una alta relación entre ambas variables, logrando de ésta manera señalar que tanto la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad, son factores claves para lograr éxito gerencial; orientado al logro de los objetivos organizacionales y de sus miembros.

Para el primer objetivo específico; se concluyó que los gerentes de las empresas analizadas emplean elementos relacionados con la actitud, los procesos y las herramientas para pensar estratégicamente; sin embargo, se evidencian grandes fallas relacionadas con la cualidad, considerada como la manera de ver y enfrentarse a la vida y, la misma se encuentra estrechamente vinculada con pensar de manera proactiva.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, desde el contexto de los recursos empleados y las metas planificadas alcanzadas, se concluye que el éxito gerencial le ha permitido a los gerentes de las empresas del sector analizado lograr las metas establecidas, mediante la utilización efectiva de los recursos, logrando así alcanzar la rentabilidad - productividad deseada.

Para el tercer objetivo específico, se concluye que el nivel de asociación alcanzó un valor de 0.99, ubicándose en la categoría muy alta, de acuerdo al baremo propuesto por Escotet (1998), indicadora de una asociación positiva, directamente proporcional entre las variables.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, se concluye: los lineamientos se diseñaron sobre la base de los resultados obtenidos para los objetivos específicos 1, 2 y 3, así con los aportes de diversos expertos en el área, tales como: Vivas (1999), Jiménez (2000), Frances (2001), Pérez (2002), Ronda (2002), Garrido (2003), entre otros, quienes confirmando los resultados anteriores,

afirman que el éxito gerencial depende en gran medida de un nuevo liderazgo, dentro del cual se demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones.

Recomendaciones del Estudio

Es pertinente que los gerentes, adopten una actitud gerencial estratégica acorde con la visión y misión de la empresa, donde se utilice el coeficiente de adversidad, como herramienta para alcanzar el éxito a pesar de las dificultades, a través de la superación de obstáculos; donde la supervivencia de las instituciones, depende de la capacidad para sobreponerse a los constantes cambios y adversidades crecientes.

Emplear de manera racional y efectiva las herramientas gerenciales, orientadas a desarrollar estrategias que permitan el logro de los objetivos, mediante la formulación de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Establecer canales de comunicación, así como una visión compartida, la cual debe operar mediante buenas relaciones interpersonales, contribuyendo a eliminar barreras, distorsiones y ruidos; lo cual garantizará un mayor compromiso por parte de sus miembros.

Es imprescindible canalizar programas de formación gerencial, vinculados a la innovación; el cual permita estimular a todos los individuos y equipo de trabajo a identificar oportunidades de mejoras. Lo anterior plantea, la necesidad de lograr la participación de todos en este proceso, como mecanismo poderoso para incrementar la capacidad de innovación y creatividad de los individuos en las empresas analizadas.

Se debe iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización que permita tanto a los niveles gerenciales como los operativos de las empresas estudiadas, asumir el reto de cambiar la concepción dentro de la cual ha sido manejada la organización.

Referencias Bibliográficas

- BARMÉS, C. (2003). *El éxito es un viaje no un destino*. www.liderazgoymercadeo.com/edición36/artjccarames.asp
- DE BONO, E. (1998). *El pensamiento Creativo*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España.
- DRUCKER, P. (2000). *El Arte de Gobernar*. Gestión 2000. España.
- FRANCES, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Ediciones IESA, Caracas. Venezuela.
- GARRIDO, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill. España.
- GIBSON, I. (2004). *El Hombre que quiso ganar*. Editorial Punto de Lectura.
- GÓMEZ, H.; LEAL, C.; VIVAS, L. y MÁRQUEZ, P. (1998). *Gerencia Exitosa con Sello Latinoamericano*. Editorial Galac. Venezuela.
- GRUPO GERENTE (ENERO 1998). *Revista Gerente*. Edición Venezuela. Caracas. Venezuela.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. México.
- JATAR, J. (2002). *El Pensamiento Estratégico y el Mercado Laboral*. www.caveguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38.html
- JIMÉNEZ, C. (2000). *Cerebro Creativo y Lúdico*. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.
- MAURIK, J. (2001). *El Estratega Efectivo*. Panorama Editorial. México.
- MINTZBERG, H.; BRIAN, J.; VOYER, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Edición Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- MORRISEY, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- OHMAE, K. (1998). *La Mente del Estratega*. McGraw Hill. México.
- PÉREZ, C. (2002). *Pensamiento Estratégico- Conceptos y Perspectiva*. www.miaactualidad.com/255-256/64-estrategia.html.
- RIVAS, J. (2003). *Cómo piensa un estratega*. www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/63/estratega.htm
- RONDA, G. (2002). *El análisis estratégico. Elementos a tener en cuenta*. www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/37/diagnosl.htm

SILVESTRI VIVAS, Karin; SILVESTRI VIVAS, Carlos; HERNÁNDEZ, René; AÑEZ, Silenis

RONDA, G. (2002). *Los Pilares que sostienen la Dirección Estratégica*.
7www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/17/pilaresdi-
rest.htm

ROBBINS, A. (1998). *Pasos de Gigante*. Grijalbo. España.

VIVAS, R. (1999). *Piensa Estratégicamente o Perece*.

VIVAS, R. (1999). *Pensamiento Estratégico: una actitud y un proceso*.

WOOTTON, S.; HORNE, T. (2000). *Pensamiento Estratégico*. Panora-
ma Editorial. México.