FORMATUR

Curso **Dirección Estratégica y Dirección por Objetivos**

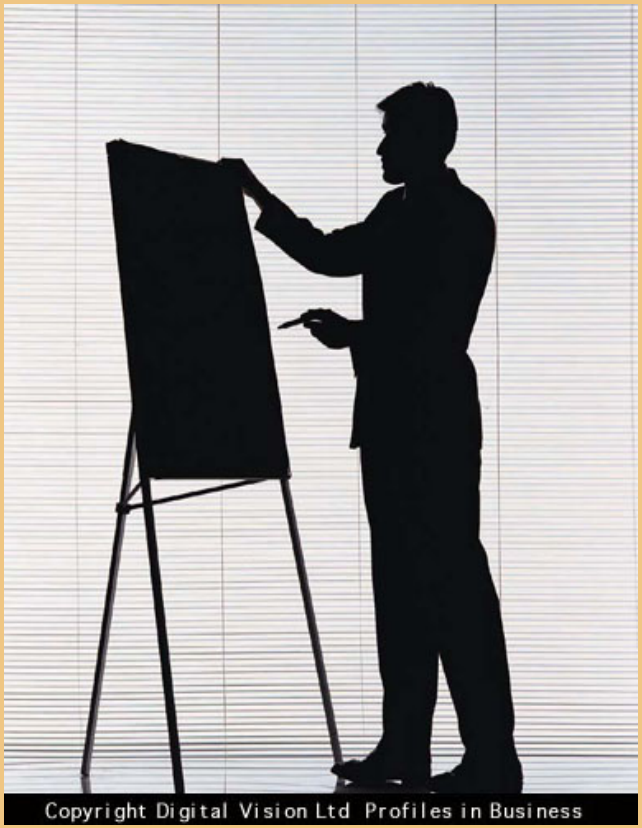
Tema: Escuelas del Pensamiento Estratégico

Dr.C. Ricardo Machado Bermúdez

“Es necesario conocer el contenido de todas las escuelas, para evitar así la dictadura de una de ellas”.

José Martí

Escuelas del Pensamiento Estratégico



Agenda:

1. Importancia del análisis del desarrollo histórico del pensamiento contemporáneo
2. Esquema de análisis de las escuelas

Escuelas del Pensamiento Estratégico

Escuelas Prescriptivas:

1. Diseño
2. Planeamiento
3. Posicionamiento

Como se debe hacer la Estrategia

Escuelas Descriptivas:

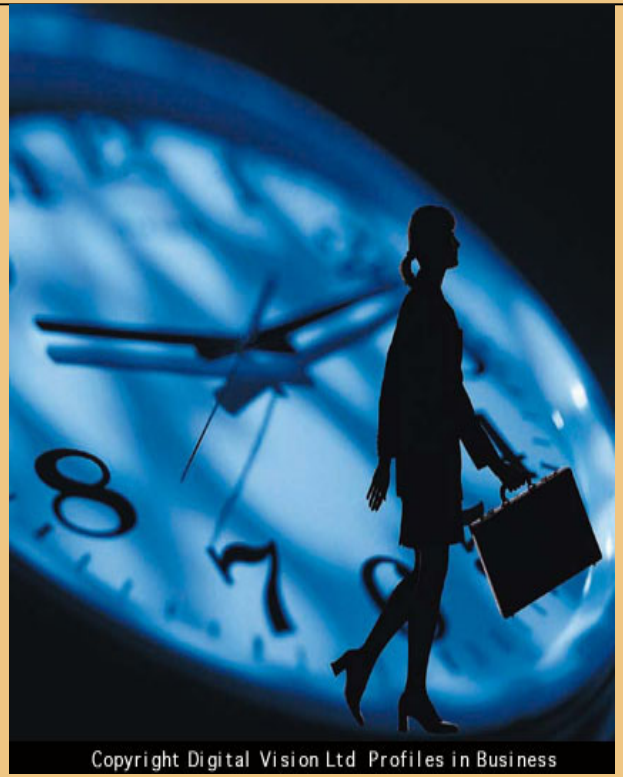
4. Empresarial
5. Cognoscitiva
6. De aprendizaje
7. Política
8. Cultural
9. Del Entorno

Describen el proceso tal como lo ven

Escuelas integrativas:

10. Configurativa

Escuelas del Pensamiento Estratégico



Importancia del análisis histórico del pensamiento estratégico. Criterios de valoración

-Es la culminación de la preparación gerencial. Tiene una función integradora

-Tiene muchas variables, implican a toda la organización: naturaleza compleja

-Se ha producido un enorme volumen de investigaciones y bibliografía

-Conocen las características de las escuelas, ayuda a profundizar en la compresión más amplia del pensamiento estratégico ofreciendo una perspectiva de conjunto

Escuelas del Pensamiento Estratégico

Enfoque principal de cada una:

Escuela de:	**La Estrategia es un proceso de:**
1. Diseño	Concepción
2. Planificación	Formal
3. Posicionamiento	Analítico
4. Empresarial	Visionario
5. Cognoscitiva	Mental
6. Aprendizaje	Emergente
7. Poder	Negociación
8. Cultural	Colectivo/grupal
9. Ambiental	Reactivo
10. Configuración	Transformación

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Diseño

1. Escuela de Diseño

Mensaje: Armonice las oportunidades con la capacidad de la entidad enfrentando un nivel de riesgo aceptable

Características:

1. La más influyente. Elaboró las bases teóricas. Crea e introduce la FODA
2. Estrategia: Patrón o modelo de decisiones revelando objetivos y propósitos y su esfera de negocios correspondientes.
3. Ética: la base de las decisiones. Prioriza valores y aspiraciones de los directivos
4. Evalúa recursos administrativos y desarrolla sistemas de información
5. Reclutamiento y desarrollo de directivos. Énfasis en el liderazgo de alto nivel

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Diseño

Premisas:

1. Responsabilidad en el ejecutivo principal
2. Simple e informal
3. Resultado de un diseño individualizado. Construye competencias distintivas
4. Son explicitas y se mantienen simples

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Planeamiento

Mensaje: La estrategia es un problema muy técnico. Debe proponerlo un personal muy especializado.

Características:

1. Se divulga y populariza en los 70´
2. Se basa en la aceptación de la posibilidad de planeación a largo plazo
3. Se generaliza en las grandes compañías y el gobierno
4. Se realiza por un departamento especializado

Premisas:

1. Prioriza los propósitos económicos
2. Se apoya en la filosofía de los principales directivos
3. Insiste en valorar el medio ambiente

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Posicionamiento

Mensaje: Concentrarse en la esencia de la Estrategia; no sea esclavo del proceso. Construya una posición. Asegure el mercado

Características:

1. Acepta mayoría de tesis de las escuelas anteriores
2. Otorga importancia a la investigación, imprimiendo carácter más científico
3. Una de las fuentes principales es la C. Militar
4. Pocos conceptos claves: garantizar, cohesión y equilibrio
5. Conceptos: Metas, políticas, secuencias de acción, estructura del sector. Posicionamiento. Ventajas competitivas
6. La esencia consiste: construir una posición.
7. Pilar sagrado. Cuota de mercado
8. Incorpora concepto de Cartera de Negocios. Enfatiza la innovación.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Posicionamiento

Premisas:

1. Lo principal es el mercado; que es económico y competitivo
2. La estrategia consiste en posiciones identificables, comunes en el mercado
3. Los analistas del mercado son fundamentales, ofreciendo resultados de investigación a los directivos que eligen.
4. Las Estrategias del Negocio se basan en la estructura del mercado

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Empresarial

Mensaje: La Estrategia depende de la calidad del liderazgo, su preparación profesional y su talento son determinantes

Características:

1. Necesario asimilar conceptos claves sobre Estrategia, planeación, estructuras organizativas.
2. Destreza para elaborar misión, metas, DPO
3. Capacidades para el liderazgo estratégico y cualidades personales para liderar a otros

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Empresarial

Premisas:

1. Representa una transición entre las escuelas prescriptivas y las descriptivas
2. Énfasis en los estados mentales: la intuición, el juicio, la creatividad.
3. El concepto central es la visión, que surge de la mente poderosa del líder
4. Se apoya en el concepto de ¨entrepeneur¨
5. Alto riesgo y manejo de la incertidumbre

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Cognoscitiva

Mensaje: Investigar la realidad, mantener a mente abierta, enfatice la auditoría y la valoración de los modelos mentales de los dirigentes

Características:

1. Se orienta a comprender la mente de la estrategia
2. No es una escuela cerrada, muestra amplia, colección de investigaciones
3. Sus resultados pueden cambiar la forma de enseñanza y práctica de la estrategia
4. Las estrategias son autodidactas, desarrollan su pensamiento a través de sus experiencias

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Cognoscitiva

Premisas:

-Pone énfasis en el procesamiento de la información.

-Identifica los sesgos cognoscitivos y las limitaciones para la mente del estratega.

-Se necesita una visión sobre como procesar información de conocimiento estratégico.

-Trata de definir como la mente delinea las estructuras de conocimientos desde el lado subjetivo. El conocimiento estratégico se obtiene mediante un proceso de construcción.

-Enfoca los principales errores que se cometen en el tratamiento de la información.

-Existe acuerdo en un punto; prerrequisito esencial para el conocimiento estratégico es la existencia de estructuras mentales para organizar el conocimiento.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Cognoscitiva

1. Énfasis en el procesamiento de información
2. Identifica sesgos cognoscitivos y limitaciones de la mente del estratega.
3. El conocimiento estratégico se obtiene mediante un proceso de construcción.
4. Enfoca los errores que se cometen en el tratamiento de la información
5. El punto clave: las estructuras mentales son esenciales para el conocimiento estratégico

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Aprendizaje

Mensaje: La estrategia siempre está en borrador, se aprende haciéndola. Gerentes y colectivos se desarrollan en situaciones concretas.

Características:

1. Los estrategos aprenden mientras se adentran en el proceso de formación de estrategias.
2. La Estrategia es un proceso de aprendizaje continuo, enfrentando el entorno ajustando sus capacidades a exigencias del cambio.
3. Las estrategias surgen en la medida en que los colectivos aprenden de una situación.
4. Este proceso permita adquirir las nuevas habilidades para el éxito

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Aprendizaje

Premisas

1. La mayor influencia la ejerce el soldado de fila que se encuentra en la línea de fuego
2. Es determinante quien es el arquitecto de la estrategia y donde toma cuerpo
3. Cual es el nivel de conciencia y control sobre el proceso
4. La imagen conceptual tradicional de la estrategia no se corresponde con lo que sucede en la realidad.
5. Los documentos no pueden reflejar la Estrategia en su totalidad, existen procesos fragmentarios en zigzag intermitentes

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Política

Mensaje: Es un proceso de Negociación y compromiso entre intereses mediante la influencia política

Características:

1. Es un proceso abierto de influencia mediante el uso del poder y la política
2. Las estrategias se negocian a favor de intereses particulares
3. El poder se utiliza más allá de lo económico, del mercado
4. Las relaciones de poder rodean a las organizaciones

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Política

Premisas:

1. La Estrategia no es solo un proceso de planificación, análisis y conocimiento, sino compromiso y negociación entre individuos y grupos
2. Las organizaciones las forman personas con sueños, esperanzas, envidias, intereses y temores.
3. Las organizaciones son coaliciones de individuos o grupos de intereses con diferencias transitorias o permanentes
4. El poder es el recurso más importante para definir objetivos y decisiones que surgen del regateo y la negociación.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Cultura

Mensaje: La base de la Estrategia son los valores, expresados en hábitos, costumbres. La diferencia entre las organizaciones está en la cultura

Características:

1. Es lo opuesto a la Política: se centra en los intereses colectivos para construir una organización unificada, compartiendo valores y tradiciones.
2. Es un enfoque antropológico; la cultura es todo lo que nos rodea
3. La estrategia es un proceso enraizado a la fuerza social de la cultura que influye sobre la estabilidad
4. Irrumpe en las 80´: influencia del éxito de las corporaciones japonesas, muy ricas en valores, coherentes y motivación.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela de Cultura

Premisas:

1. La Estrategia como proceso de interacción social basado en creencias compartidas.
2. Las creencias se adquieren por un proceso de culturización y socialización no verbal.
3. Aparece como forma de perspectiva conciente y deliberada.
4. La cultura y la ideología están más relacionadas con la perpetuación de lo existente mas que con el cambio.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela del Entorno

Mensaje: El análisis del entorno no es solo un elemento mas para desarrollar estratégico, es el actor. La estrategia es un espejo

Características:

1. Tiene sus raíces en la teoría de la contingencia, opuesta a los criterios clásicos de que existe solo una mejor manera de dirigir una organización.
2. Diferentes situaciones dan lugar a diferentes conductas
3. Lo esencial consiste en priorizar la valoración del conjunto de fenómenos que se producen fuera de la organización.
4. Los expertos que defienden este enfoque consideran la organización como un ente pasivo que se limita a reacciones frente a las señales del ambiente externo.
5. La estrategia es una especie de proceso reflejo, lo que la coloca fuera de los límites del Management estratégico.
6. Su enfoque puede sintetizarse en las siguientes 3 fuerzas: Liderazgo, Entorno y La organización
7. Desarrollan mecanismos muy detallados para el análisis y monitoreo del Entorno

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela del Entorno

Premisas:

1. El entorno se presenta ante la organización como conjunto de fuerzas generales como el protagonista principal al que la institución debe inclinarse.
2. Si la organización no se somete a esas fuerzas puede ¨ser expulsada¨ por ellas.
3. El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno, asegurando una adecuada adaptación de la organización
4. Las organizaciones terminan ubicándose en claros nichos de tipo ecológico donde permanecen hasta que las condiciones se vuelven hostiles y mueren.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Configurativa

Mensaje: Es necesario integrar los mensajes de las restantes escuelas mediante una reconciliación con diferentes posiciones

Características:

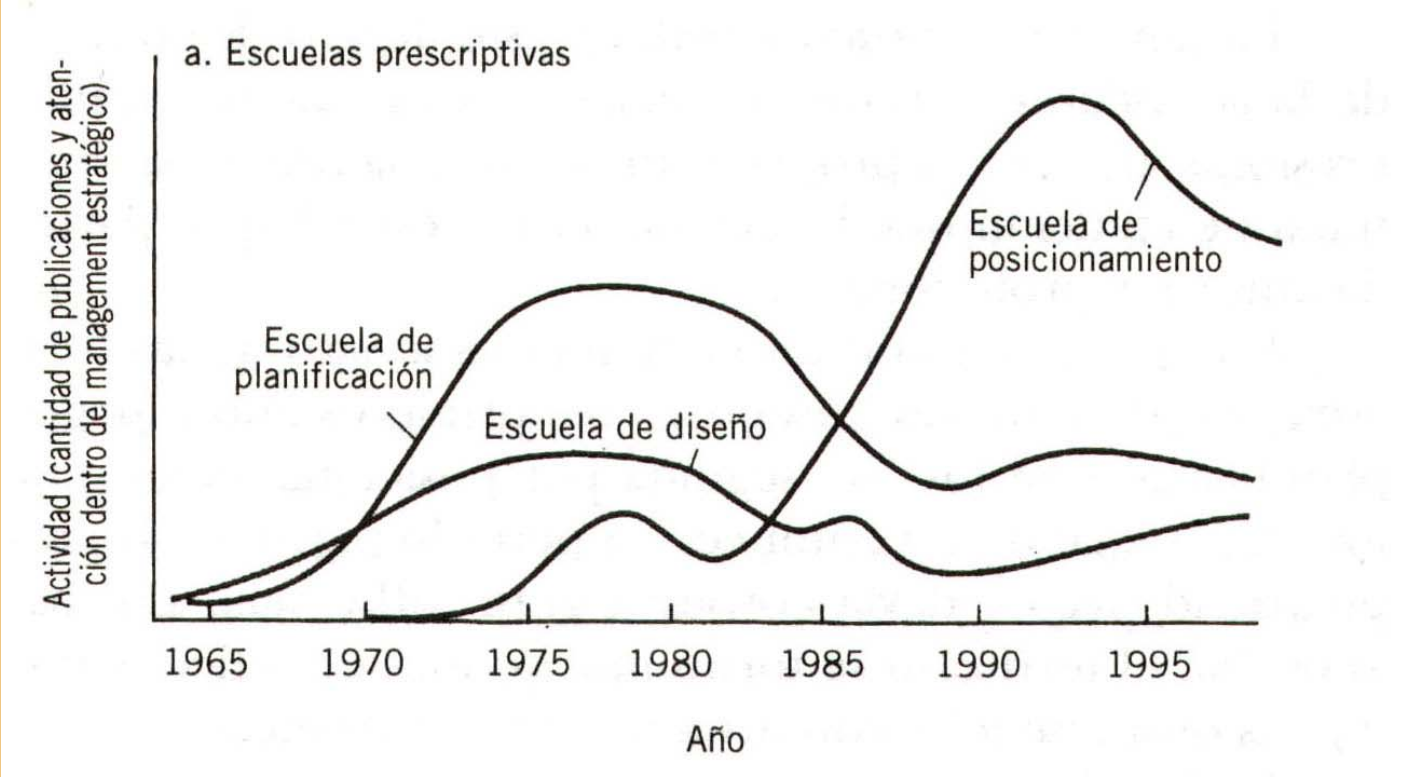
1. La Estrategia siempre es un tránsito de un estado de la organización a otro.
2. Dos caras de la misma moneda: la transformación y la estabilidad
3. Cada organización puede descubrirse mediante alternancia de etapas de configuración estable y cambia a través de saltos
4. Identificar competencias propias decisivas para sobrevivir: el entorno envía muchas señales difusas difíciles de interpretar.

Escuelas del Pensamiento Estratégico / Escuela Configurativa

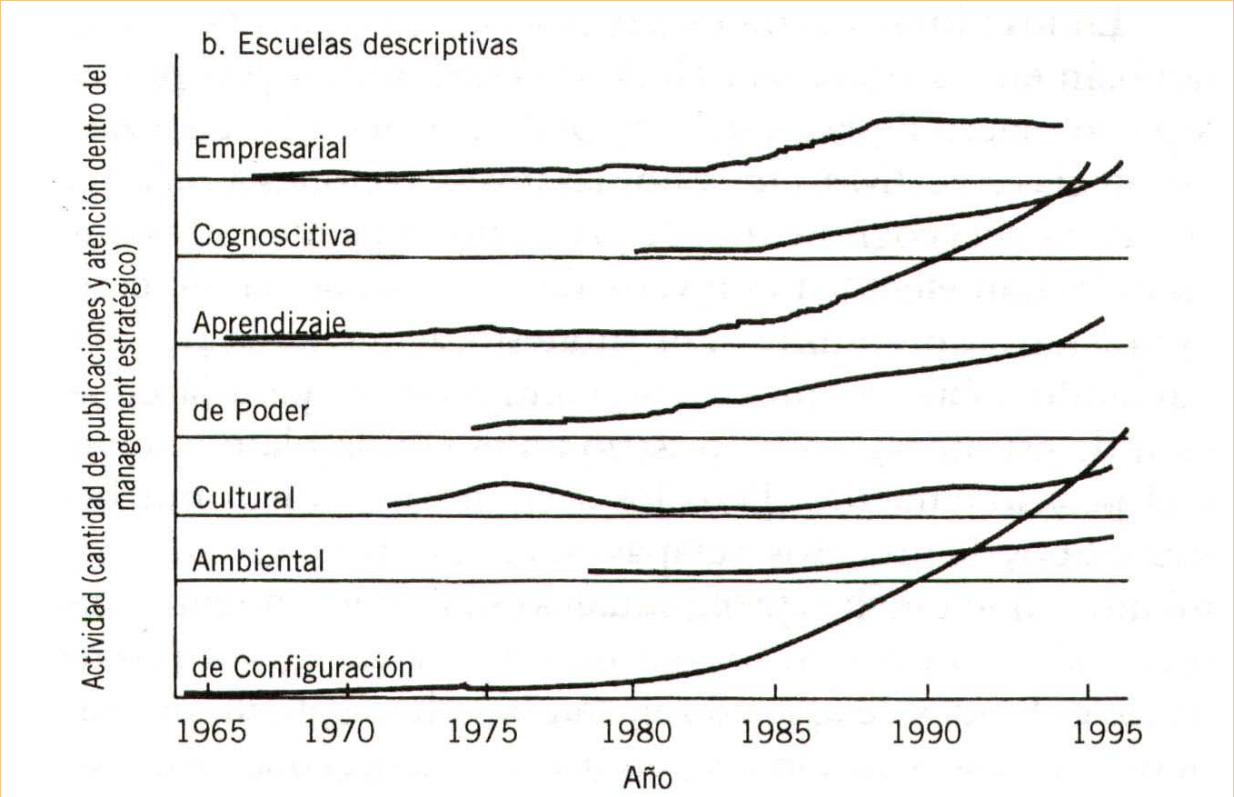
Premisas:

1. Con el paso del tiempo los estados sucesivos de configuración y cambios se convierten en regulares
2. La clave de la estrategia reside en mantener la estabilidad o el cambio estratégico adaptable
3. El proceso estratégico puede adoptar diferentes modalidades; en todos los casos la respuesta se halla en el análisis del momento y el contexto actual.

Evolución de las escuelas prescriptivas



Evolución de las escuelas descriptivas



fin