

Revista de Ciencias Sociales

Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial*

Pérez Fernández, Blanca Johanna**
Rojas Martínez, Claudia Patricia***

Resumen

Las organizaciones se ven inmersas en contextos inciertos, flotantes y altamente competitivos, y las escuelas de pensamiento estratégico tradicionales se tornan sencillas y deficientes para contrarrestar la volatilidad del nuevo contexto; llevando a reflexionar sobre el pensamiento estratégico dominante, a fin de responder a la dinámica cambiante y compleja de las organizaciones. El objetivo del presente artículo es analizar la evolución del pensamiento estratégico a través de las escuelas, teorías y papel del líder, desarrollando una investigación de tipo documental, donde inicialmente se presenta el proceso evolutivo de las escuelas, definición de estrategia y finalmente, se hace una comparación entre las escuelas más representativas, destacando el tipo de liderazgo presentes en ellas y la conceptualización. Para la búsqueda de información, se recurrió a exploración de textos bibliográficos y revistas de alto impacto ubicadas en Scopus relacionadas con las escuelas de pensamiento estratégico. Como resultados se evidenció que el pensamiento estratégico es una herramienta lógica, articulada, escalonada, una inversión de valor hacia la transformación, permitiendo construir un camino y aportar al crecimiento de estrategias empresariales. Se concluye que el pensamiento estratégico ha evolucionado conforme a los cambios en varias áreas, propiciando el análisis y discusión en torno a la estrategia empresarial.

Palabras clave. Escuela; pensamiento estratégico; evolución; estrategia; liderazgo.

* Este artículo de revisión surge en el Marco de los Procesos de Investigación del Doctorado en Gerencia de Proyectos y Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

** Doctorando en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Sistemas Integrados de Gestión. Magíster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales. Docente de Posgrado, Tiempo Completo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Cúcuta, Colombia. Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas (GIDTI). E-mail: bperezferna@uniminuto.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2366-0952>

*** Doctorando en Gestión, Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Magíster en Administración. Docente de Planta en la Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia. Grupo de Investigación Estrategia y Gestión. E-mail: claudia.rojas@unisucra.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4562-7934>

Recibido: 2022-06-04 · **Aceptado:** 2022-08-23

Approach to schools of strategic thought and its evolution to business strategy

Abstract

Organizations are immersed in uncertain, floating and highly competitive contexts, and traditional strategic thinking schools become simple and deficient in counteracting the volatility of the new context; leading to reflect on the dominant strategic thinking, in order to respond to the changing and complex dynamics of organizations. The objective of this article is to analyze the evolution of strategic thinking through schools, theories and the role of the leader, developing a documentary-type investigation, where initially the evolutionary process of schools is presented, definition of strategy and finally, a comparison between the most representative schools, highlighting the type of leadership present in them and the conceptualization. For the information search, bibliographical texts and high-impact journals located in Scopus related to schools of strategic thought were explored. As results, it was evidenced that strategic thinking is a logical, articulated, staggered tool, an investment of value towards transformation, allowing to build a path and contribute to the growth of business strategies. It is concluded that strategic thinking has evolved according to changes in several areas, promoting analysis and discussion around business strategy.

Keyword: School; strategic thinking; evolution; strategy; leadership.

Introducción

El pensamiento estratégico es un vehículo que conlleva a la transformación y a la conducción de organizaciones eficientes, eficaces y sostenibles en el tiempo. Por lo anterior, se convierte en el punto de incertidumbre o de preocupación de quien lidera una organización. Generalmente al hacer mención del pensamiento estratégico se rememoran las diferentes escuelas del mismo, las cuales han generado grandes aportes a la estrategia empresarial.

Pero en la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos competitivos, fluctuantes, de transformación digital, incertidumbre, de acelerado cambio, redes y ecosistemas globales, y es allí donde el pensamiento estratégico dinámico efectúa su metamorfosis para enfrentar el entorno, con la finalidad de descubrir esa llave maestra que dé respuesta a esa diversidad de necesidades en las organizaciones actuales y las condiciones

del mercado.

En ese sentido, el presente artículo se deriva de una revisión bibliográfica sistemática de textos y revistas de alto impacto ubicadas en *Scopus*, relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico. Estudio con enfoque cualitativo y corte documental, que tiene como propósito analizar la evolución del pensamiento estratégico a través de las escuelas, teorías y el papel del líder.

El análisis de las distintas concepciones sobre estrategia que se analizan en este artículo, permite tener un referente sobre su evolución, los usos y aplicaciones diversas, desde su origen en el campo militar, pasando por diferentes áreas del conocimiento, disciplinas, llegando a las escuelas y teorías que fundamentan las bases conceptuales del pensamiento estratégico.

Esta investigación pretende identificar los aspectos teóricos más relevantes en el campo del pensamiento estratégico y el papel del líder, visto desde cada una de las escuelas

de pensamiento estratégico, y cómo éste desde sus competencias, influye y contribuye al crecimiento de la organización. Es así como, el documento se encuentra estructurado en dos partes: En primera instancia, se realiza una revisión y descripción de la evolución del pensamiento estratégico, sus postulados más representativos y aportes en la formación de la estrategia empresarial. Asimismo, se aborda cada una de las escuelas del pensamiento estratégico, sus autores más representativos, y se realiza una conceptualización alrededor del término estrategia como referente conceptual del estudio.

En segunda instancia, se identifican las concepciones de liderazgo y la estrategia como procesos examinados desde el punto de vista de cada una de las escuelas del pensamiento estratégico. Además, se presentan los modelos conductuales más representativos relacionados con el liderazgo en el campo organizacional. Por otra parte, pero en el mismo orden de desarrollo teórico, se exponen los modelos situacionales de liderazgo, su descripción y aportes más significativos.

1. El pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial

Para gestionar una organización, la estrategia es un elemento relevante para direccionarla y poder administrar los recursos necesarios que se deben emplear de forma óptima, para dar cumplimiento a los objetivos, metas y políticas trazadas. Por lo tanto, la estrategia como concepto es antiguo y se relaciona con el arte de dirigir los ejércitos (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997; Chiavenato, 2011; Freedman, 2016). Este concepto parte desde la perspectiva militar y fue tomado inicialmente por la Biblia, específicamente en el Antiguo Testamento, donde Moisés comenzó a delegar autoridad a otros líderes y él centrarse en las decisiones más importantes; este suceso de delegar, es un factor trascendental en la ejecución de la estrategia (Freedman, 2016).

Pero a quien se le atribuye la máxima contribución es a Sun (2009), gran militar

del siglo IV a. C que dejó algunas normas, indicaciones o aspectos creativos de la estrategia para ganar la guerra, como por ejemplo, contar con información relevante y suficiente; es decir, conocer al enemigo, su territorio, armas, equipos, campo de batalla, vulnerabilidad, visualizar las ventajas que tiene el adversario pero también conocerse a sí mismo, medir la probabilidad de la victoria, proyectar ante el otro un poder y dominio extraordinario; esos conceptos muchos años después fueron aplicados desde la perspectiva organizacional.

También le aportó al tema Maquiavelo, este político italiano quien en 1513 publica *El Príncipe*, un tratado político en el que sintetiza que el fin justifica los medios; por otra parte, Napoleón le confiere aportes en el tema del cambio o de la innovación en la estrategia militar. Y finalmente Clausewitz recolectó las estrategias de Napoleón ganadoras como elementos fundamentales, y la definió como un proceso constante, dinámico y de una filosofía de continuo cambio. Estos autores coinciden en cómo transferir el conocimiento y sus estrategias de guerra como elemento central para la gestión, consolidándose la estrategia ganadora (Bracker, 1980; Mintzberg, 1990; Ansoff y McDonnell, 1990; Clausewitz, 2002, Sanabria, 2004; Calderón, 2017).

De 1900 a 1930 se habla de la fábrica como elemento de estudio, se dan los inicios de la industrialización y la Administración Científica, y la Administración como estrategia de estudio para mayor productividad. Los autores más relevantes en esta época fueron Taylor, Fayol y Ford quienes fundamentaron los orígenes de la Estrategia Empresarial. En este sentido, Taylor desarrolla la idea de la Organización Racional del Trabajo (ORT), y estudia la forma en que se puede mejorar la productividad por medio del rediseño del método de trabajo (Martínez, 2005).

Taylor (1971), estableció la siguiente premisa: “La máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad” (p.21); igualmente, hace mención que, tanto para las organizaciones como para los trabajadores, el adiestramiento

y la formación sobre la forma de desarrollar su labor o tarea es fundamental y ello genera alto rendimiento. El interés fundamental de Taylor radicó en desarrollar una ciencia de trabajo, aumentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y una mejor retribución salarial para los trabajadores (Prosperidad: Empleador-Empleado), mediante la aplicación del método científico.

En este mismo orden de ideas, Fayol (1916) otorgó aportes a la Teoría Administrativa y define que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.10). Tomando en consideración lo aportado por Fayol, la importancia de la administración radica en que es un fenómeno universal y se encuentra presente en todos los ámbitos de la sociedad, que impulsa la productividad, promueve y orienta el desarrollo, y busca la eficacia del esfuerzo humano.

En cuanto a Ford, desarrolló un nuevo modelo productivo y los primeros pilares en relación al conocimiento en Dirección de operaciones, además empezó a potenciar factores laborales en función de la actitud, la formación, la especialización en el quehacer y la inclusión laboral (Fernández y Tamaro, 2004).

Posteriormente, aparecen otras empresas y empezaron a preguntarse cómo hacer las cosas (productos y/o servicios) cada vez mejor, para ser competitivos, poder fijar y lograr los objetivos. Los autores Bracker (1980); Mintzberg (1990); Ansoff y McDonnell (1990); Sanabria (2004); Abraham (2005); y, Zahra y Nambisan (2012), sostienen que se empezó a trabajar el tema desde la perspectiva de estrategia empresarial y se pensó en dos cosas relevantes a nivel organizacional: Objetivos y largo plazo. También surgieron teorías del campo de la ingeniería, como la Teoría del Juego, la Cibernética, Teoría de Sistemas, y la Administración por Objetivos, que posteriormente fueron empleadas en el campo organizacional.

Uno de los autores más relevantes en el ámbito organizacional fue Peter Drucker, quien hizo énfasis en la Administración por Objetivos, en los aspectos éticos dentro de las

organizaciones y específicamente en la fijación de objetivos, observando de qué forma se estructuran diferentes teorías (Sánchez, 2006).

En cuanto a la conceptualización de la estrategia, un legado inicial al concepto procede de Sun (2009) y expone que el arte de la guerra se basa en el engaño. Por su parte, Ronda y López (2008) proponen a tres autores como los padres de este campo del conocimiento: Chandler en 1962, la define como esa determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, acciones y recursos para lograr las metas; Ansoff en 1965, como la dialéctica de la empresa con su entorno; y Andrews en 1962, como patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas, así como planes para lograrlo; la paternidad se le otorgó a este autor.

Mintzberg et al. (1997), señalan que la estrategia desde la perspectiva de la administración y cuando es correctamente formulada, conlleva a establecer un orden y asignar los recursos, con la finalidad de lograr una situación “viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (p.5).

En este mismo sentido, Collis y Montgomery (2008), afirman que una estrategia rentable surgen de los recursos de una empresa, los cuales impulsan el rendimiento en un entorno competitivo, dinámico, y ofrecen un pensamiento estratégico en dos direcciones: Primero la visión basada en recursos, comprende unas pruebas de mercado para determinar si los recursos de la empresas son valiosos como fuente para la estrategia e integra esa visión del mercado con conocimientos previos sobre la competencia y la estructura de la industria; y segundo, el lugar donde una empresa elija constituirse, determina su rentabilidad, tanto como lo hacen sus recursos.

Tabatoni y Jarniou (1975); Besseyre (1990); Wright, Kroll y Parnell (2000); Vasconcellos (2001); Mundim (2004); Francés (2006); Carneiro (2010); Koontz, Weihrich y Cannice (2012); Prieto (2017); Tarziján

(2018), entre otros, han definido la estrategia como un conjunto de decisiones-programas, procedimientos, metas, políticas, planes, caminos, acciones, marco de referencia, posición distintiva en el mercado, parte de un proceso de carácter cíclico o vía que le permite definir una misión y visión, tomar decisiones (dónde, cuándo y cómo), así como ser competitiva para alcanzar los objetivos de la organización frente al entorno.

En la década del 70 se empieza hablar de planeación estratégica, como la necesidad de búsqueda de un plan y así poder seguirlo; se emplean herramientas para efectuar ese proceso estratégico, entre las que están la DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que genera un plan, unos objetivos, un presupuesto y unas acciones, este concepto de planeación estratégica se empleó por mucho tiempo.

Posteriormente, el concepto evoluciona y pasa a denominarse Gerencia Estratégica, y ahora es denominado Direccionamiento Estratégico, teniendo en cuenta que es necesario una cabeza visible, responsable de tomar las decisiones y poder llegar al objetivo/meta. Surgen teorías importantes y conceptos, como el de competitividad, y cabe la pena resaltar que la empresa no solo incumbe a los colaboradores, también deben ser partícipes los de afuera, es decir, los *stakeholders* y se deben tener en cuenta para competir. Porter aporta a la competitividad y nacen otras corrientes de la prospectiva (europea), y surge el concepto de competencias distintivas (Bracker, 1980; Mintzberg, 1990; Ansoff y McDonnell, 1990; Sanabria, 2004; Mooney, 2007; Tanwar, 2013; Braga, 2020).

En el Siglo XXI, el énfasis continúa en el Direccionamiento Estratégico y se imponen dos conceptos relacionados, la competitividad y la globalización. Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de la tecnología, de la apertura de nuevos mercados y la diversificación. Además, una de las primeras

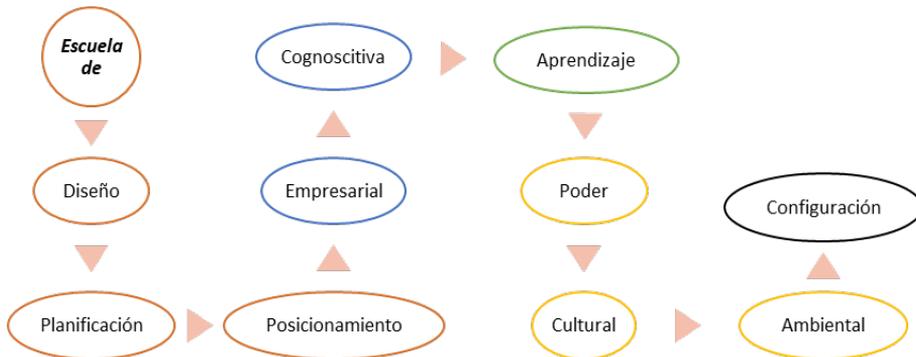
preguntas que comenzó a surgir en este siglo fue el tema ético. No todo vale, la competitividad no se puede confundir con otros elementos, con la explotación de los grupos de interés o hacer cualquier tipo de negocio o beneficio; es un tema de responsabilidad social y valor compartido, más que de hacer dinero (Bracker, 1980; Mintzberg, 1990; Ansoff y McDonnell, 1990; Sanabria, 2004; Porter y Kramer, 2006).

Rivera y Malaver (2011), sostienen que las disciplinas le aportan a la estrategia, desde la Economía su parte al análisis de los recursos y el estudio de las transacciones; la Psicología, le aporta el estudio de la mente del individuo y capacidades dinámicas; en cuanto a la Sociología, conduce a las actividades del individuo como grupo; y finalmente, las Ciencias Políticas proporcionan el análisis del poder de negociación y cooperación. Por consiguiente, la estrategia organizacional es un ámbito de estudio en la administración que impregna a otras disciplinas como las finanzas, la gestión humana, el mercadeo, la gestión de operaciones, entre otras.

Su carácter transversal ha generado un interés en los investigadores y expertos en el tema en comprender su naturaleza, y ello ha conllevado a generar pluralidad de puntos de vista y escuelas de pensamiento estratégico, que la han transfigurado en un campo diverso, así como armónico.

2. Escuelas de pensamiento estratégico

Conviene resaltar, que en esta evolución luego surgen las escuelas de pensamiento estratégico (de naturaleza prescriptiva, descriptiva, descriptiva y colectiva, de visión colectiva, y de la configuración), lideradas por los académicos Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), las cuales se presentan en la Figura I.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Figura 1: Escuelas de pensamiento estratégico

2.1. Escuela de diseño y Escuela de planificación

Estas dos primeras escuelas son de naturaleza prescriptiva; en cuanto a la escuela de diseño, es la primera escuela que surgió y se caracterizó por su herramienta DOFA o FODA, se encaminó en los elementos internos más que los externos, y la responsabilidad de la estrategia recae en el líder buscando

así ventajas competitivas, el animal que la representa es la araña. Por otra parte, evoluciona la estrategia y la escuela de Planificación incorpora aspectos como planes, sub estrategias, programas y recursos, el estrategia debe fijar y cuantificar sus objetivos, y el animal que representa esta escuela es la ardilla. En el Cuadro 1 se enuncian los autores representativos y las características-premisas de la Escuela de Diseño y de Planificación.

Cuadro 1
Escuela de Diseño y Escuela de Planificación

Escuela de Diseño		Escuela de Planificación	
Autores	Philip Selznick (1957) Alfred Chandler (1962)	Autores	Igor Ansoff (1965)
Características y premisas (Araña) Evaluación externa Evaluación Interna Amenazas y oportunidades del entorno Factores clave de éxito Fortalezas y debilidades de la organización Competencias características Estrategia corporativa: Creencias y valores de quienes lideran la organización, responsabilidad social y comportamiento ético de la sociedad donde funciona.		Características y premisas (Ardilla) Estrategia como un proceso de planificación formal Prioriza el modo de formular la estrategia antes que el modo en que son concebidas. La estrategia será dirigida, liderada y guiada por unos planificadores. Para la aplicación los planes son descompuestos en sub estrategias y programas, se requiere de una estructura adaptable para la programación.	

Cont... Cuadro 1

Estrategia: Proceso deliberado de pensamiento consciente La responsabilidad recae en el líder de la organización.	Primero se debe prever para luego visualizar los resultados El estrategia debe conocer su organización, y al momento de crear su estrategia se asegura que todo marche como debe ser.
El líder busca una estrategia apropiada que le permita apalancar ventajas competitivas en la organización.	Fijación y cuantificación de objetivos, para identificar alternativas estratégicas y saber en qué dirección estratégica debe ir la organización
Creación de estrategia Evaluación y elección de estrategia Aplicación de estrategia	El enfoque de la planificación permite la asignación de recursos, facilita el control y contribuye a la mediación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Román et al. (2010).

2.2. Escuela de posicionamiento

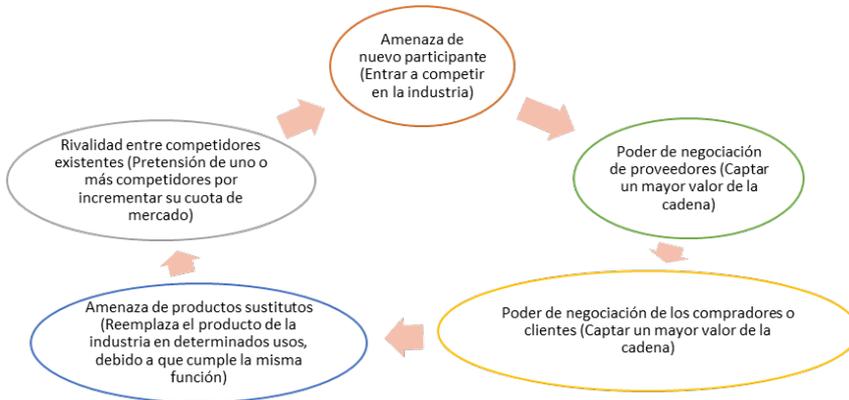
Su característica principal es competir en el mercado; por lo tanto, tiene en cuenta el medio económico y la competitividad. En 1980 empezó a surgir la idea que el objetivo es la conquista de los mercados; es decir, ganar la guerra desde los competidores y desde lo comercial. Proceso analítico basado en la competitividad y emplea herramientas como las 5 fuerzas de Porter, la Cadena de valor, y herramientas de consultoría. Sus premisas son: Las estrategias son posiciones genéricas en el mercado, el entorno es competitivo, la estrategia se configura de acuerdo a la posición seleccionada, los analistas proponen mientras que los estrategas controlan, y el mercado impulsa las estrategias (Mintzberg et al., 2016).

Escuela de naturaleza prescriptiva, el animal representativo de la escuela de posicionamiento es el búfalo, animal fuerte, de gran tamaño, con cuernos, imponente, sociable y vive en rebaño. “Es uno de los animales más nobles de la selva y es muy competitivo. No le gusta perder y es preciso hacer cualquier cosa para ganar la batalla” (Garcés y Tovar, 2009, p.147).

Para esta escuela, los aportes parten de las escuelas de consultoría y sobresale el *Boston Consulting Group* (BCG) el cual se ha enfocado en el mesoentorno, en las relaciones diversas que existen con los grupos diversos

de posicionamiento, al igual que configuró la matriz BCG, y básicamente sirve para efectuar un análisis de portafolio interno o externo. En la matriz se observan 4 cuadrantes: I Interrogantes - II Estrellas - III Vacas lecheras, y IV Perros dormidos. Otra herramienta y de las más empleadas es las 5 fuerzas de Porter, quien plantea que la estrategia de las empresas debía sostenerse en la estructura del mercado donde opera (Porter, 2008; Mintzberg et al., 2016).

En palabras de Porter (2008), el estratega debe comprender y enfrentar la competencia, y la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo está determinada por la comprensión de las fuerzas competitivas. “Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (p.80). Como se muestra en la Figura II, las 5 fuerzas de Porter permiten generar un análisis del entorno competitivo en un sector o industria, su objetivo primordial consiste en comprender el entorno y cómo se dan esas relaciones de influencia entre los diversos actores que confluyen en el mercado en el que una organización se desarrolla e interactúa, a su vez, identifica los factores de rendimiento, estima los cambios, la diversificación, así como los aspectos diferenciadores frente a la competencia para tomar decisiones estratégicas y adquirir una ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Porter (2008).

Figura II: Las 5 fuerzas de Porter

El líder cumple un papel de control más no de formulación. Uno de los aportantes para la escuela es la empresa de consultoría *Boston Consulting Group* - BCG, quienes con su matriz efectúan un análisis de los portafolios de productos tanto internos como externos de la organización; otros elementos que se verifican son la posición relativa del mercado en comparación a otros productos del mismo género, y también la tasa de crecimiento de las ventas de la industria. Y así poder tener claro que pasará con el producto a corto, mediano y largo plazo.

En esta escuela también surge la Teoría de la contingencia. El entorno sí afecta el mercado, no hay fórmulas únicas o mágicas, las decisiones estarán mediadas por el tamaño de la organización, por la estrategia (no son fijas, son cambiantes de acuerdo al entorno), estructura organizativa e incertidumbre del entorno. Teoría que depende de las circunstancias de la empresa.

Para poder desarrollar una teoría de contingencia de la estrategia de negocio, se necesita: Identificar exactamente las variables más significantes para cada etapa del ciclo de vida; desarrollar más proposiciones acerca de la estrategia empresarial, para todos los principales conjuntos de circunstancias

ambientales significativas; y finalmente, testear todas las proposiciones desarrolladas y repetir todo el proceso anterior para la estrategia a nivel corporativo (Hofer, 1975).

Esta escuela de naturaleza prescriptiva, se asentó en los principios de la organización industrial, su propósito fundamental está centrado en la estrategia de defender una posición y evitar así ser desplazado. Su principal exponente es Porter, y señala que la estrategia debe basarse en la estructura del mercado y poder luchar contra la competencia. Por lo tanto, se deben identificar esas relaciones de la empresa con los diferentes actores del sector, como clientes, proveedores, nuevos competidores potenciales, la competencia, así como los productores de sustitutos.

2.3. Escuela empresarial

El protagonista es el líder, se parte del hecho que el buen resultado de lo que pueda ocurrir en la organización se basa en las habilidades que tiene el líder para lograrlo. También se conoce como la escuela del emprendedor, es decir, de quien genera las ideas para que la empresa pueda surgir. Se configura desde la parte humana como el

análisis de la personalidad, liderazgo, y como elemento fundamental para determinar el líder (Mintzberg et al., 2016).

En este mismo sentido, Speculand (2009); Mintzberg et al. (2016); y, Hougaard y Carter (2018), afirman que la estrategia está en la mente del líder, y es quien la desarrolla de acuerdo a lo que quiere lograr y luego transmitir. Sus premisas se fundamentan en que el énfasis está en la estrategia del líder y el proceso de comunicación, y que las personas la interioricen de la mejor manera posible. La estrategia no se basa tanto en un proceso o análisis de posicionamiento, sino en la intuición del líder y es quien sabe, comprende, conoce, y toma las decisiones de acuerdo a la estrategia que diseñe para lograr los resultados.

Uno de los autores representativos es Schumpeter (1911), quien desarrolló unos principios a partir del surgimiento de los cambios al interior de la empresa, el empresario es un agente activo de cambio, la innovación es causa de desarrollo y hace énfasis en que solo es emprendedor, quien genera innovaciones radicales al interior de las organizaciones.

Además, creó una escuela alrededor del concepto de innovación y plantea unos principios como: El cambio surge de una manera endógena, es decir, dentro de la organización; ese cambio se da a través del empresario/líder y es el agente del cambio; el desarrollo no se puede generar sin la innovación – Causa y efecto; y si no hay innovación no hay empresa que sobreviva en el mercado para poder satisfacer las necesidades del consumidor; y cualquier persona puede ser líder o crear empresa, pero ser emprendedor es otra cosa y es aquel que puede generar innovaciones radicales (Mintzberg et al., 2016).

Por otra parte, Zou et al. (2022) sostienen que algunos innovadores radicales consiguen revolucionar el mercado y su historia de desarrollo es admirable; sin embargo, la mayoría de las nuevas empresas deben luchar para poder sobrevivir en el mercado y en el sector económico. Una organización o un operador tradicional es dominante en el

mercado y las empresas que empiezan su ciclo evolutivo carecen de conocimiento, experticia y pueden tener menos oportunidades que le permitan operar de manera rentable en la industria.

Esta escuela cuenta con la característica que hace énfasis en la persona y la responsabilidad de los equipos de trabajo, quienes contribuyen para que los resultados sean efectivos. De allí, que existan modelos para poder guiar la efectividad de los equipos, es el caso del Modelo T7 propuesto por De Meuse (2009), que se basa en el establecimiento de 5 elementos internos al grupo: Tareas, habilidades, talentos, forma cómo se opera, y cómo contribuye; y 2 elementos externos: Apoyo de parte del líder y de la organización.

Otro modelo es el GRPI de efectividad de los equipos, que tiene en cuenta el establecimiento de roles y responsabilidades, además de los procesos y las relaciones interpersonales. También se destaca el modelo de Katzenbach and Smith, enmarcado en el resultado, desarrollo y crecimiento del equipo, se hace una mezcla entre el compromiso y las habilidades de trabajo en equipo, para establecer las estructuras internas y alcanzar las metas (De Meuse, 2009).

La Escuela Emprendedora, es la cuarta escuela, de naturaleza descriptiva y la estrategia existe tácitamente en la mente del líder, está integrada por un liderazgo decisivo, intuitivo y con visión estratégica hacia el futuro de la organización para direccionar los propósitos adecuados. Un visionario es capaz de introducir nuevos productos, servicios, marcas e ideas innovadoras en el mercado, diversificar un mercado tradicional e innovar. Esta escuela se relaciona con el lobo, animal que posee una locomoción eficiente, de amplio poder, sagaz, y visibiliza las condiciones cambiantes.

2.4. Escuela cognoscitiva

Esta escuela se centra en el ser humano y en aquello que se concibe dentro de la mente, en la forma como piensa el líder o estrategia de cómo abordar el mundo, y se establece

desde una perspectiva de un proceso mental. Un elemento clave es la personalidad del líder. Como premisa se tiene que la estrategia existe en la mente del líder, la mayor parte del proceso estratégico parte de la intuición del líder, y es importante la experiencia que se tenga del mundo, las circunstancias que rodean a la organización se pueden modelar, y, por lo tanto, se pueden enmarcar, así como construir. Las personas actúan por convencimiento, es decir, que las estrategias surgen y se pueden implementar cuando las personas creen sobre las mismas, si se han implementado son difíciles de cambiar, y ello va depender de la flexibilidad hacia el proceso del cambio (Fernández, 2010; Mintzberg et al., 2016).

Román et al. (2010), sostienen que esta escuela maneja como premisas: “Imaginar, hacer y crear bajo el lema fundamental creer para ver” (p.47); por lo anterior, su propósito se fundamenta en tener la capacidad para entender el proceso y poder averiguar la mente del estratega.

Esta quinta escuela de naturaleza descriptiva, concibe la estrategia como un proceso cognitivo, que surge en la mente del estratega o líder, donde inicialmente se efectúa un procesamiento de la información, para

posteriormente tomar la decisión con base en la experiencia y poder interpretar la realidad. El animal que representa esta escuela es el búho.

2.5. Escuela de aprendizaje, Escuela de poder y Escuela cultural

Como se aprecia en el Cuadro 2, la Escuela de Aprendizaje, se caracteriza por su naturaleza descriptiva y colectiva; y en cuanto a la Escuela de Poder y Cultural, se caracterizan por su visión colectiva, su enfoque se orienta en entender la forma de cómo crear la estrategia y de los factores que intervienen: Aprendizaje colectivo de la organización, redes de poder–alianza–política, y construcción cultural. El animal representativo de la escuela del aprendizaje es el mono, quien aprende de otro y desarrolla ciertas habilidades y destrezas para colocarlas en práctica. La séptima escuela es la de poder, y es personificada por el león, quien usa sus habilidades para derrotar y acabar con su presa. La octava escuela es la cultural, y su animal representativo es el pavo real.

Cuadro 2
Escuela de aprendizaje, Escuela de poder y Escuela cultural

Escuela de Aprendizaje	Escuela de Poder	Escuela Cultural
Autores Argyris (1976); James B. Quinn (1980); Schön (1983); Prahalad y Hamel (1990); Levy (1994); Nonaka y Takehuchi (1995); Wernerfelt (1995)	Autores Pfeffer y Salancik (1978); Graham Astley y Charles Fombrum (1983); Freeman (1984); Moulton y Thomas (1987); Hakansson y Snehota (1989); Elfring y Volberda (1998)	Autores John Edwards (1977); Pettigrew (1985); Rieger (1987); Bjorkman (1989); Roth y Ricks (1994)
Características y premisas (Mono)	Características y premisas (León)	Características y premisas (Pavo Real)
Se basa en la experimentación y las lecciones aprendidas Herramientas basadas en las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. La estrategia no se genera en el corto plazo, es un proceso de aprendizaje y se da en el largo plazo.	Se caracteriza por un proceso de negociación que se basa en los diferentes <i>stakeholders</i> y los grupos opuestos. Cuando Porter analiza las 5 fuerzas mira quien tiene el poder, es decir, quien tiene el poder en sus manos. Usa herramientas como la teoría del juego y de negociación.	La construcción de estrategias es un proceso colectivo y cooperativo, interacción que existe al interior de la organización. Se basa en los temas de la gestión, construcción cultural y el manejo relacional, es decir, la interacción con persona y la interacción social.

Cont... Cuadro 2

La estrategia surge sobre el camino a media que se van presentando los problemas en la organización	La política es aplicable a la estrategia ya que se analizan las redes de poder y las alianzas.	Proceso que se construye y va generando unas posiciones individuales y que su suma constituye una cultura organizacional estructurada bajo un proceso de aprendizaje para lograr los resultados.
El líder es quien administra y orienta el aprendizaje para que emerjan las nuevas estrategias. El aprendizaje es colectivo y no individual.	La estrategia se configura como emergente.	La estrategia es un proceso de interacción colectiva y social para establecer unos parámetros, creencias y valores compartidos para lograr esas ventajas como organización.
Con la estrategia se genera espacio y compromiso, lo que garantiza una implementación flexible	La estrategia surge como un proceso de negociación y se promueven las alianzas.	Ve el proceso de formación de la estrategia apoyado en la fuerza social de la cultura, que es lo que diferencia una organización de otra.
El aprendizaje se desarrolla de una manera emergente. La experiencia es un factor clave, ya que el aprendizaje se va dando con el tiempo.	Hay dos ramas: El micropoder (Conflicto interno y juego político para dirimir los asuntos personales) y macropoder (la organización usa el poder en beneficio propio).	El individuo adquiere esas creencias o patrones a través del proceso de asimilación cultural, por lo tanto, se asocia cultura organizacional con conocimiento colectivo y le da la connotación del alma de la organización.
Cuando la organización se adapta a los cambios generados en su entorno, desaparecen rutinas ineficientes y aparecen unas nuevas que conllevan a aprendizajes.	Se debe comprender la forma como se configura el poder dentro de las organizaciones y entre ellas.	
	Todo proceso de negociación y concertación es costoso y de desgaste para los stakeholders internos y la organización en general.	

Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Román et al. (2010); y Mintzberg et al. (2016).

La escuela del aprendizaje también se nutre de la teoría de los recursos (Wernefelt, 1984), y establece cuatro argumentos: Mirar a las empresas en términos de sus recursos conduce a una perspectiva diferente que a lo tradicional; identificar aquellos recursos que pueden generar grandes ganancias (las barreras de posición de un recurso son una ventaja, y las define como análogos a las

barreras de entrada); para una grande empresa, la estrategia implica lograr un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos (Matriz recurso-producto); y la adquisición de un recurso raro en un mercado imperfecto, puede abrir la posibilidad de comprar barato y obtener buenas devoluciones (ver Figura III).



Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Wernerfelt (1984).

Figura III: Teoría de los recursos

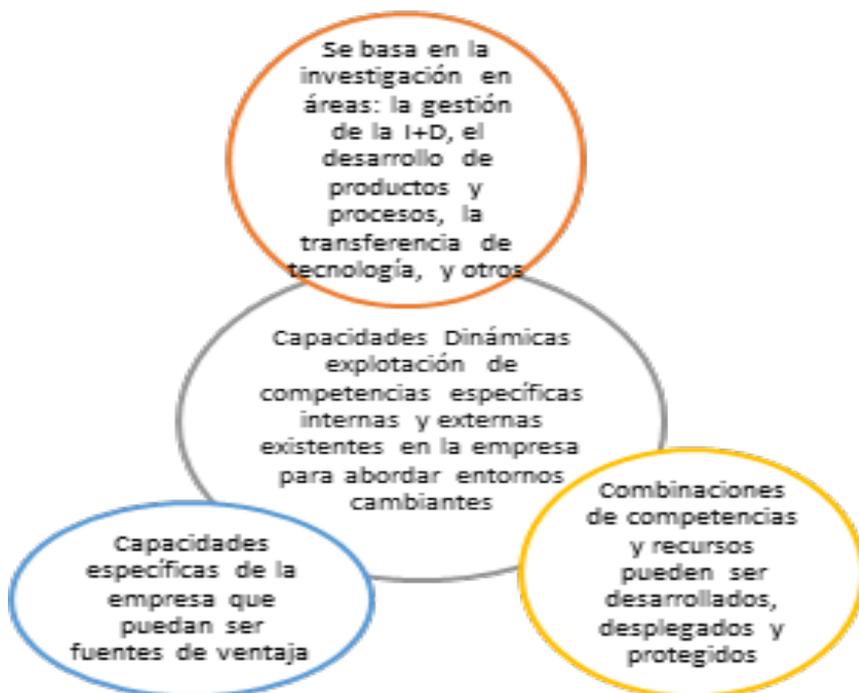
Igualmente, la escuela de aprendizaje, se fortalece de la teoría de las competencias (ver Figura IV) y de las capacidades (ver Figura V). Prahalad y Hamel (1990), innovaron el proceso de estrategia con la presentación de las competencias centrales, que son los procesos que una organización sabe hacer muy bien y que se convierten en fuente de la

ventaja competitiva; y como las competencias no son estáticas y las mismas no les servirán eternamente a los sectores económicos, surge el concepto de capacidades dinámicas, como aquellos cambios estratégicos que direcciona la organización para lograr un balance con el entorno, para alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sostenible.



Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Prahalad y Hamel (1990).

Figura IV: Teoría de las competencias



Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Teece, Pisano y Shuen (1997).

Figura V: Teoría de las capacidades

En la Escuela de Poder, surge el modelo/ teoría de contingencia estratégica y se define el poder como esa capacidad de hacer las cosas como la persona quiere que se hagan. La base desde la organización, se deriva de la capacidad del individuo para realizar o no acciones que otros deseen y que son críticas para la organización. Las contingencias (condiciones) a las que se enfrenta la organización cambian con el paso del tiempo (Salancik y Pfeffer, 1977).

Por otra parte, en la Escuela Cultural emerge un modelo de clasificación, el cual fue evolucionando gracias a los aportes de Zammuto y Krakower (1991); y, Parker y Bradley (2000), entre otros: 1) Nivel de flexibilidad o control que maneja la organización; y, 2) la empresa les da más

énfasis a los aspectos externo o a los aspectos internos; con base en ello, se puede determinar el tipo de cultura que se tiene en la organización (Toca y Carrillo, 2009).

En la Escuela de aprendizaje, la creación de la estrategia se deriva en el camino, es decir, a medida que se va presentado una situación o problema, la empresa se va organizando, adaptando y obteniendo un proceso de aprendizaje, y en parte esto es lo que ocurre o hacen los directivos o la alta dirección de una organización. El estratega en esta escuela se destaca por que le gusta aprender de los errores que han surgido en el tiempo y en el ciclo de vida de la organización, su experiencia y experticia alcanzada le sirve como soporte en la toma de decisiones y tiene configuradas varias estrategias emergentes en el caso de

presentarse una falla.

En cuanto a la Escuela de Poder, su fundamento son las negociaciones que se pueden dar entre grupos de interés o de oposición, obteniendo así resultados satisfactorios para la organización, y la política se aplica a la estrategia y ello obedece a las redes de poder y las alianzas; la estrategia en esta escuela se desarrolla como un proceso de negociación entre quien ostenta el poder al interior de la organización como los grupos o *stakeholders* externos. Y la Escuela Cultural, concibió la estrategia como un proceso colectivo y cooperativo, donde se integran las creencias, los valores, y las dinámicas sociales. Cada empresa u organización tiene establecida su propia cultura, y esta a su vez influye reiterativamente en la hora de conjugar, definir e implementar la estrategia.

2.6. Escuela ambiental

Mintzberg et al. (2016), refiere que esta escuela se destaca por el proceso reactivo, es decir, se ajusta al entorno. Usa herramientas como la Teoría de la Contingencia, y la dirección circunstancial. Es un proceso que implica la evaluación permanente del entorno. Su premisa es que el entorno es el actor principal y se parte del supuesto que si la organización responde positivamente sigue jugando, o viceversa donde se materializan sus riesgos. El papel del estratega es leer el entorno y ser experto en el sector en el que va a competir, y debe buscar que la organización se adapte. Dentro del ciclo de vida de las empresas, inicialmente se posiciona en el mercado, se desarrolla, pasa luego por un medio hostil y sale del mercado o genera un proceso de reinención para crear una nueva estrategia.

Escuela de visión colectiva, que enfatiza en que el proceso estratégico se conjuga bajo la responsabilidad de todos los agentes o sujetos que participan en una organización, como un proceso social y cooperativo. El proceso de formación de la estrategia en esta escuela, se apoya en la cultura organizacional,

aspecto que diferencia una organización de las otras. La tendencia a la luz de esta escuela es hacia la diversificación, las empresas con el objetivo de posicionarse deben diversificar sus productos y esto implica comprender el contexto externo que se impone, adaptarse al ambiente y dinámicas del entorno para ser competitiva. El animal que representa esta novena escuela es el avestruz.

2.7. Escuela de configuración

Considerada una escuela transformativa e integradora, dentro de sus principios base se constituye desde la desintegración de las otras escuelas, agrupando los diferentes factores del campo. Integra el proceso de elaboración de las estrategias con el contenido de las mismas, las estructuras organizacionales y los contextos (Sanabria, 2004).

“Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre <<cambio estratégico>>” (Álvarez, Bolaños y López, 2010, p.7). Esta décima escuela de naturaleza de la configuración, señala que hay organizaciones que no pueden adaptarse, y por lo tanto, deben volcarse a transformarse de acuerdo al ciclo de la empresa; es decir, generar una nueva versión creativa y de cambio, lo cual significa, convertir cada amenaza en un factor de oportunidad; y el animal que la representa es el camaleón, quien tiene la habilidad de cambiar la pigmentación de su piel de acuerdo a la luz y los colores que se encuentren en el entorno (poder de camuflarse para sobrevivir).

3. Escuelas de Pensamiento Estratégico: Liderazgo

En todos los procesos organizacionales, es completamente necesario tener una visión generalizada del negocio; saber en qué dirección ir y qué decisiones tomar, no es tarea fácil, se deben colocar todos los sentidos a

funcionar en pro del desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Esto invita a repensar constantemente en el tipo de líder, con cualidades, habilidades necesarias y fundamentales a la hora de tomar la mejor decisión, el mejor camino y que pueda alinear lo que necesita la organización poniendo de manifiesto esa mirada visionaria que ayude a orientar y adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno y posiblemente preverlos en beneficio de la organización y los colaboradores a su cargo.

Ateş et al. (2020), afirman que, una vez que se construye dicha alineación estratégica, el liderazgo visionario del gerente de equipo es una influencia positiva. Se crea un consenso y un compromiso estratégico más fuerte en los equipos cuando los gerentes están estratégicamente alineados. En consecuencia, con un buen ojo para esta condición previa, las organizaciones pueden impulsar la implementación de la estrategia apoyando a sus gerentes para que se conviertan en líderes visionarios.

Día tras día, el liderazgo demuestra que no es un mito ni un rasgo innato. Puede adquirirse, estimularse, construirse con el tiempo y fortalecerse cuando se enfrenta a

grandes problemas. Por ello, la formación de los directivos se ha convertido en una necesidad constante (Frangieh y Rusu, 2021).

De allí que se pueda interpretar que, el liderazgo juega un papel central en el desarrollo de las capacidades organizacionales y el desempeño de las unidades de negocios. El liderazgo estratégico, al ser una función fundamental de la alta dirección, se define como un proceso de reconocimiento y explotación eficaz de los recursos con los que se cuenta para realizar los objetivos de la organización (Pitelis y Wagner, 2019; Landeo-Quispe et al., 2022).

De esta manera, el liderazgo en una organización puede estar configurado por las características demográficas, por el comportamiento, acciones y toma de decisiones de los equipos de la alta dirección, de las características propias de la empresa y del entorno para manejar la autonomía como un todo y de las facultades que pueden adquirir los líderes para encaminar la estrategia de cooperación organizacional. En el Cuadro 3, se aprecia cada una de las escuelas con su correspondiente descripción del liderazgo y la estrategia como un proceso definido desde la particularidad de cada escuela.

Cuadro 3
Escuelas de pensamiento estratégico: Liderazgo y la estrategia como proceso

Escuelas	Liderazgo	La estrategia como
Escuela de Diseño	El liderazgo recae en el directivo principal (estratega) quien controla y conoce la organización.	Proceso de Concepción
Escuela de Planificación	La responsabilidad por el proceso recae en el directivo superior. En el aspecto práctico los responsables son los encargados de la planificación.	Proceso Formal
Escuela de Posicionamiento	Los analistas juegan un papel relevante en el proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos, quienes controlan las alternativas	Proceso Analítico
Escuela Empresarial	El líder promueve la visión, manteniendo un control personal sobre la aplicación y de poder para reformular aspectos según las necesidades	Proceso Visionario
Escuela Cognoscitiva	El proceso se basa en la intuición del estratega a través de los estímulos del medio	Proceso Mental

Cont... Cuadro 3

Escuela de Aprendizaje	El papel del liderazgo es administrar el proceso de aprendizaje estratégico y sobre este emerger las nuevas estrategias.	Proceso Emergente
Escuela de Poder	El estrategia formula la estrategia como un proceso abierto de influencia, moldeada por el uso del poder y la política para negociar así estrategias.	Proceso de Negociación
Escuela Cultural	El estrategia formula la estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por la organización.	Proceso Colectivo
Escuela Ambiental	El liderazgo se convierte en un componente pasivo, y su misión es leer el entorno y buscar la adaptación por parte de la organización.	Proceso Reactivo
Escuela de Configuración	El líder o estrategia debe mantener la estabilidad, o si es posible, un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero también debe reconocer la necesidad de transformación, es decir, la creación de estrategia implica destruir las anteriores de modo que la organización realice una transición a un nuevo estado.	Proceso de Transformación

Fuente: Elaboración propia, 2022 con base en Mintzberg et al. (2016).

El liderazgo y la estrategia en el ámbito organizacional, son elementos cruciales para el funcionamiento y gestión de la organización, por lo tanto, el éxito o fracaso está asociado a ciertas cualidades o habilidades que tiene el líder, para la consecución de un proyecto o meta específica (Kotter, 1988; Hodgetts y Altman, 1992; Norton, 1998; Clúa, Clúa y Clúa, 2001; Gómez, 2006; De Mello, 2015; Mintzberg et al., 2016; Parra, Rocha y Durán, 2021).

De Mello (2015); así como Villasmil, Romero y Socorro (2021), argumentan que la imagen de un líder sostenible, actualmente en este mundo de la globalización, le implica incorporar estrategias de responsabilidad social, ética, y ser un agente de cambio en dirección a la sustentabilidad. En la actualidad, se ha dado una gran relevancia a todos aquellos discursos de desarrollo sostenible y de responsabilidad social empresarial enfocados a los grupos de interés, y ello obedece a que ahora las empresas además de competir o superar a otras industrias o mercados, deben competir en la creación de valor para sus *stakeholders*.

Por lo anterior, en las organizaciones se busca aunar esfuerzos del talento humano, mantener una comunicación asertiva y una actitud proactiva que permita canalizar las sinergias y las energías creativas hacia la consecución de los resultados propuestos (Norton, 1998).

Un elemento fundamental en las organizaciones, es el estilo de liderazgo y se ha estudiado ampliamente, las teorías están acompañadas de alternativas y estudios, pero antes de exponer esta indagación, es necesario definir la noción de liderazgo. Para Hotgetts y Altman (1989); y, Pando et al. (2022), el liderazgo hace referencia a ese proceso de influir en las personas para encauzar sus motivaciones hacia la consecución de la meta; esta influencia esta direccionada por dos aspectos: La primera, relacionada por la posición de poder del líder, y la disposición del subordinado a obedecer. Por consiguiente, el liderazgo debe generar seguidores, direccionar las acciones y prácticas tanto al interior de la empresa, como externamente, enfocando su proceso administrativo y de gestión para lograr los propósitos planteados.

Chiavenato (2011), afirma que: “Es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas” (p.339). por su parte, Mintzberg et al. (1997) refieren que las organizaciones deben seleccionar a sus líderes y constantemente motivarlos, con el propósito que sus propios intereses y capacidades encajen con el rol que se le fije. En ese sentido, el liderazgo trae consigo poder direccionar e influir en el comportamiento de otras personas para lograr los objetivos; igualmente debe incentivar hacia la creatividad y motivar a los colaboradores para afianzar las actividades (Mendieta, 1969; González, Figueroa y González, 2014).

En este mismo orden de ideas, Contreras y Castro (2013) señalan que el poder de impacto que tiene el líder se mide o valora al lograr potenciar el cambio-transformación al interior de la organización; además, es entendido como un fenómeno social y relacional que surge de la interacción del personal interno y externo, cuya finalidad debe seguir: Comprender las expectativas y visiones colectivas de los colaboradores que participan en las organizaciones; delegar el poder entre sus miembros; reconocimiento de las habilidades y conocimientos; así como propiciar espacios de comunicación orientados a la creatividad y la confianza. Además, un buen líder tiene influencia sobre la organización, y esta movilización se puede dar en 3 etapas: Evolución; deterioro; y o muerte.

Por otra parte, Mintzberg (2010) afirma que: “Para ser un gerente eficiente – aun, me atrevería a decir, para ser un gran líder – quizá no es tan necesario ser maravilloso sino más bien ser normal y tener claridad mental”

(p.21), y concebirlo como una gerencia bien practicada. Sobre este aporte en particular, cabe la pena mencionar que el líder es un sujeto con cualidades, habilidades, competencias, valores y aspiraciones, pero también es un sujeto social que tiene aspectos por mejorar, los gerentes como todo ser humano tienen éxito, pero también fallan.

Un líder eficiente y que busca el éxito debe tener claridad mental, es decir, siempre va a dirigir todas sus acciones, comportamientos, energías y estrategias organizacionales hacia lo importante y necesario (planeación estratégica, implantación estratégica, cambio y renovación estratégica, poder-política-estrategia) y eso le va a permitir una correcta toma de decisiones estratégicas.

4. Teorías de liderazgo

El Modelo conductual del liderazgo surgió durante los años 1950-1960 y un factor primordial o relevante son las diferencias individuales. Desde el constructo epistemológico conductual de este modelo, se establecieron tendencias teóricas que fueron representadas por las Universidades de Iowa, Michigan y Ohio. Este modelo para el año de 1980 perdía vigencia debido a su poco y limitado alcance para explicar ciertos fenómenos como el desarrollo de ciertas conductas propias y apalancadas por los líderes para alcanzar los objetivos deseados. Por otra parte, surge el modelo situacional del liderazgo donde su enfoque se centró en el contexto. En los Cuadros 4 y 5, se presentan dos de los modelos más representativos en el campo organizacional.

Cuadro 4 Modelos Conductuales de Liderazgo

Investigador	Clasificación de liderazgo	Características
Lewin et al. (1939)	Autocrático	Líder dominante. Centraliza el poder en la toma de decisiones.
	Liberal	Participación mínima en la toma de decisiones. No regula la actuación de los subordinados.
	Democrático	Fomenta la participación de todos los miembros del grupo para tomar decisiones.
Likert (1961; 1967)	Centrado en la producción/ tarea	Enfoque en los resultados del trabajo del grupo o individuos. Definición de objetivos desafiantes pero realistas.
	Centrado en el empleado	Afianzamiento de la relación líder-subordinado Preocupación por el bienestar de sus subordinados (desarrollo y progreso profesional). Reconocimiento de aportaciones y logros de los subordinados.
	Participativo	Involucra a los seguidores en el proceso de toma de decisiones (empoderamiento de acciones). Fomento de la cooperación a la solución de conflictos (apoyo constructivo). Empatía con los subordinados. Trato horizontal. Enfoque en las necesidades de los subordinados. Traza objetivos para alcanzar las metas. Asignación de tareas. Monitoreo constante para cumplir plazos. Delimitación de normas y pautas de rendimiento.
Bass (1990)	Enfocado en la consideración por la persona Centrado en la estructura del trabajo (iniciación de estructura)	

Fuente: Chávez, Cigüñeas y Martensen (2016).

Cuadro 5 Modelos Situacionales de Liderazgo

Modelo	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	El Desempeño del grupo tiene una relación de dependencia con el estilo de liderazgo y las características favorables de la situación para el líder. Se consideran tres factores que determinan el entorno favorable del líder: -Relaciones líder-miembro, asociado a la confianza y respeto de los miembros del grupo hacia el líder -La estructura de la tarea, referido a la claridad de las tareas, objetivos claros, grado de empoderamiento en tomar decisiones -El poder del puesto, en el que se señala el poder inherente del puesto en la estructura organizacional.
Modelo Vroom-Jago (1988)	El modelo propone un esquema de decisión compartido entre el líder y los subordinados. El grado de participación lo determina el líder, quien define una variedad de formas para la toma de decisiones: se puede optar por la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación. El objetivo del líder es establecer un procedimiento de decisión que le permita obtener calidad de la misma y aceptación por parte de los subordinados. Se fundamenta en la teoría de las expectativas de la motivación y se aboca a prever la efectividad del liderazgo en distintos contextos.
Modelo liderazgo camino-meta de House (1971)	Una de las premisas es que el líder influye en las expectativas de los seguidores sobre metas de trabajo, aclarando el panorama o la ruta a seguir. Asimismo, el líder participa del desarrollo personal de sus seguidores, direccionándolos al logro de los objetivos y brindándoles retroalimentación acerca de qué comportamientos son los más adecuados para lograr la meta.
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969)	El modelo propone que es necesario que el líder sepa discernir sobre el nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores para definir un estilo de liderazgo a la medida. Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo: a) El indicador (directivo), quien define las pautas necesarias de actuación de sus seguidores. b) El vendedor (instructor), que combina la estructuración de pautas e instrucciones con el apoyo a cada uno. c) El participativo (apoyo), que comparte decisiones para desarrollar tareas con calidad. d) El delegativo, que brinda poca dirección cercana y apoyo personal.

Fuente: Chávez et al. (2016).

Cada modelo presentado en los Cuadros 4 y 5, han efectuado aportes al liderazgo en sus diferentes disciplinas, por lo anterior, se sigue en estudio este constructo. A partir de estos hallazgos, han venido surgiendo otros modelos y enfoques de mayor impacto sobre la postura del liderazgo, pero la globalización y la constante transformación del mundo actual ha conllevado a la necesidad de actualizar el concepto mismo.

Para Geraldo, Mera y Rocha (2020), los estilos de liderazgo más relevantes son los que dan una orientación a la conducta de los líderes mediante estrategias diseñadas y que son aplicables a unos casos específicos, es decir, a una organización particular.

El estilo de liderazgo hace referencia a esa forma o manera en que los líderes direccionan a sus colaboradores. Es una marca o sello que los hace diferentes, en la forma de dirigir, orientar, comunicar, en el método de ejercer la autoridad y establecer las relaciones para lograr los objetivos comunes. Los paradigmas propios sobre el estilo de liderazgo se han ido modificando de forma secuencial, y ello obedece a las transformaciones sociales que se han dado en el entorno debido a las relaciones, tamaño de las organizaciones, globalización, tecnología y comunicaciones, avances de las ciencias y otros cambios.

Conclusiones

El estudio del pensamiento estratégico en todas sus formas y metodologías, son dilemas y discusiones aún vigentes, no hay un consenso que ratifique cuál es la mejor manera de construir el camino a la hora de garantizar el éxito en la organización por parte de los gerentes, directivos y/o líderes.

Son muchas las herramientas que han permitido el análisis, formulación y ejecución de las distintas estrategias empresariales desde los puntos de vista y postulados de cada una de las escuelas del pensamiento estratégico; sin embargo, es de afirmar que el papel que juega el líder es fundamental a la hora de hacer un aprovechamiento efectivo de los recursos

con los que cuenta la organización, sumando una estrategia emergente y las interrelaciones de múltiples actores que intervienen en el contexto organizacional.

La revisión realizada permitió identificar, que si bien las escuelas de pensamiento estratégico tuvieron su evolución y la estrategia estuvo configurada a la época, se puede señalar que las mismas hoy por hoy se quedan cortas e insuficientes para responder a las dinámicas organizacionales que enfrentan las empresas del siglo XXI; por ello, han emergido nuevos paradigmas que se han venido configurando en torno a las nuevas condiciones del direccionamiento estratégico y generando evolución en el campo de estudio.

La revisión de la literatura académica permitió hacer un rastreo de las escuelas de pensamiento estratégico, los autores representativos, herramientas, características y premisas. Dentro de los aportes más destacados sobre el estudio de las escuelas del pensamiento estratégico, se puede resaltar la claridad que se tiene acerca de las formas y procedimientos en las que se enmarca cada una de ellas, y de qué manera el gerente puede o no implementar al interior de la organización la definición de la estrategia más conveniente, de acuerdo a las necesidades y estilo administrativo aplicado.

La evolución del pensamiento estratégico es dinámica, está en constante desarrollo y la planificación en la organización es un pilar fundamental, que posibilita las oportunidades que permiten alcanzar los objetivos fundamentales, para el crecimiento y mantenimiento de la organización.

Es necesario que, a futuro, las investigaciones en este sentido vayan enmarcadas a la exploración de la actitud del gerente hacia descifrar nuevos paradigmas, que le permitan tener una apertura mental y de procesos altamente reflexivos que le impliquen pensar estratégicamente la empresa y una participación activa en la toma de decisiones.

Se sugiere de forma respetuosa al Campo de Conocimiento de Administración, Contaduría, Economía y afines, a promover nuevas teorías y metodologías, que permitan

la formación, investigación y consultoría, sobre esas acciones estratégicas acordes a las condiciones del contexto actual, a este llamado deben sumarse igualmente las universidades las cuales deben repensar el campo de la estrategia empresarial y realizar aportes.

Referencias bibliográficas

- Abraham, S. (2005). Stretch strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5-12. <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>
- Álvarez, L. D. C., Bolaños, G. R., y López, P. L. (2010). Una valoración de la estrategia, a través de la innovación, en organizaciones de Guanajuato, México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (135). <https://www.cumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/cea.htm>
- Ansoff, H. I., y McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall International Ltd.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., Van Knippenberg, D., y Groenen, P. J. F. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Besseyre, C. H. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Deusto.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Braga, B. D. R. (2020). A grammar of the distinctive competence development at the firm for the solution of systemic problems. *Journal of Innovation Management*, 8(2), 87-118. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.002_0007
- Calderón, G. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. Universidad Sergio Arboleda, ASCOLFA Capítulo Antioquia.
- Carneiro, M. (2010). *Dirección estratégica innovadora: Pero, ¿hay vida después de Porter?* Netbiblo, S. L.
- Chávez, J. C., Cigüeñas, M. I., y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Clausewitz, C. V. (2002). *De la guerra*. Librodot.
- Clúa, O., Clúa, O., y Clúa, C. (2001). *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*. EDAMEX
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7). <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>
- Contreras, F. V., y Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218.

- De Meuse, K. P. (2009). *A comparative analysis on the Korn/Ferry T7 Model with other popular team model*. TheKorn/Ferry Institute.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Librería “El Ateneo” Editorial.
- Fernández, A. M. (2010). La escuela cognoscitiva. El estudio de una tierra desconocida: La mente. *Revista Gestión y Desarrollo*, 7(1), 215-221. <https://www.usbcali.edu.co/node/1792>
- Fernández, T., y Tamaro, E. (2004). Henry Ford. Biografía. *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/ford/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Frangieh, M., y Rusu, D. (2021). Does a good strategy help SMES’ leaders in managing a crisis? *Journal of Human Resources Management Research*, 2021, 410043. <https://doi.org/10.5171/2021.410043>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una historia*. La Esfera de los Libros.
- Garcés, L., y Tovar, C. (2009). Las escuelas del pensamiento estratégico: Un análisis crítico. *Revista Gestión y Desarrollo*, 6(2), 145-149.
- Geraldo, L. A., Mera, A. R., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, R. A. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 8(11), 62-91. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/949>
- González, M. B., Figueroa, E. G., y González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: Caso Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62.
- Hodgetts, R. M., y Altman, S. (1992). *Comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810. <https://doi.org/10.5465/255379>
- Hougaard, R., y Carter, J. (2018). *The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results*. Harvard Business Review Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. Free Press.
- Landeo-Quispe, A-S., Belzusari, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099>
- Mendieta, L. (1969). *Sociología del poder*. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Mintzberg, H. (1990). The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2016). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mooney, A. C. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115. <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.2.110-115>
- Mundim, R. P. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administración Contemporánea*, 8(Edición especial), 229-252. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500012>
- Norton, P. (1998). *Compitiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Parker, R., y Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 125-141. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pitelis, C. N., y Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93. <https://hbr.org/archive-toc/BR0801>
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://hbr.org/archive-toc/BR0612>
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 80-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Prieto, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Rivera, H. A., y Malaver, M. N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Documento de Investigación No. 99. Editorial Universidad del Rosario.
- Román, O. H., Quintero, I. C., Patiño, C. A., Vidarte, J. J., y Moreno, E. (2010). *Pensamiento estratégico: Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes*. Universidad de San Buenaventura – Cali.
- Ronda, G. A., y López, E. (2008). Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *REDES- Revista Hispana para el Análisis de Redes*

- Sociales*, 14(9). https://ddd.uab.cat/pub/redes/15790185v14/vol14_9.htm
- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1977). Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: Una perspectiva diacrónica. *Innovar*, 14(24), 58-91.
- Sánchez, A. J. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 69-89.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Speculand, R. (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 167-172. <https://doi.org/10.1108/17515630910956589>
- Sun, T. (2009). *El arte de la Guerra*. Obelisco.
- Tabatoni, P., y Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestión: Politiques et structures*. Presses Universitaires de France.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17. <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol15-issue1/B01511117.pdf?id=7380>
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile. <https://doi.org/10.2307/j.ctvkjb511>
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Toca, C. E., y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.
- Vasconcellos, J. A. (2001). *Los señores de la guerra: Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Díaz de Santos.
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rev.v27i2.35907>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, P., Kroll, M. J., y Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. Editora Atlas, S.A.
- Zahra, S. A., y Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>
- Zammuto, R. F., y Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5, pp. 83-114). [Elsevier Science & Technology](https://www.elsevier.com/locate/elsevier-science-technology).
- Zou, Y., Taube, M., Liu, G., y Dai, S. (2022). Agile business development, Chinese style: An exploration of the low-speed electric vehicle industry in Shandong province, China. *The China Review*, 22(1), 107-133.