

# **GESTIÓN ESTRATEGICA**

## **“NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA”**

### **REVISIÓN DEL LIBRO**

**Rubén Mario Lurbé.**

Profesor Asociado Universidad Nacional de la Patagonia Austral; U.A. Río Gallegos.  
Profesor Asociado Facultad Regional Santa Cruz Universidad Tecnológica Nacional.  
Doctorando de Atlantic International University  
[mariolurbe@yahoo.com](mailto:mariolurbe@yahoo.com)

#### **Resumen:**

El trabajo consiste en una revisión del libro NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, 3ª Edición, del autor, JOSÉ R. BETANCOURT T. y analizar las estrategias propuestas por el autor para lograr organizaciones de “clase mundial” en América Latina.

**Palabras Clave:** Gerenciamiento, organizaciones, estrategia, competitividad, organizaciones inteligentes.

#### **Abstract:**

This paper is about the book NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, 3ª Edition; from JOSÉ R. BETANCOURT T. and analyses the way the author proposes to build “word class” organizations in Latin América.

**Key Words:** Management, organizations, strategy, competitiveness, smart organizations.

## **1      OBJETO DEL TRABAJO**

Se propone realizar un ensayo sobre el libro GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, 3ª Edición, del autor, JOSÉ R. BETANCOURT T.

## **2      DESCRIPCIÓN DEL LIBRO**

El libro plantea un quiebre entre la “Planificación Estratégica” y la “Gestión Estratégica”, y analiza la evolución de los paradigmas de las administraciones, desde el Control estadístico de Shewart, hasta la reingeniería de Hammer, McKinsey y Arthur De Little, y como dice el autor en la introducción, los conceptos están enmarcados en la corriente del pensamiento sistémico.

El trabajo está organizado en catorce capítulos, incluyendo una introducción y un epílogo.

Los capítulos son:

- I.      Introducción
- II.     Por qué cambiar?
- III.    El cuarto paradigma
- IV.    Las claves de la gestión empresarial de hoy
- V.     Tendencias tecnológicas y empresariales
- VI.    Tendencias en el sector financiero
- VII.   Requerimientos de la gestión estratégica
- VIII.  Anticipación estratégica
- IX.    ¿Gerencia o Gestión?

- X. Bases de la Gestión Estratégica
- XI. El Modelos del Negocio: Navegando hacia el Exito
- XII. La ingeniería del Negocio
- XIII. Los diez mandamientos de la Gestión Estratégica
- XIV. Epílogo

### 3 ANÁLISIS DEL TEXTO

#### 3.1 Primera parte

En esta primera parte del libro se describe el objetivo del trabajo y los elementos teóricos que sustentan el trabajo, en el segundo capítulo se justifica el por que cambiar,

“El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.”<sup>1</sup>

Los paradigmas que el hombre ha creado para analizar el cambio, según el autor son: 1) Resistir el cambio, 2) Adaptarse al cambio, 3) Generar el cambio. Plantea que es necesario trabajar en el cuarto paradigma, “si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios estaremos siempre un paso adelante de la competencia”<sup>2</sup>

Analiza luego el autor los paradigmas de la administración a lo largo del tiempo y los enumera:

1° ¡Dios quiera que...!:

“Un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados”.<sup>3</sup>

2° Planificación Presupuestaria:

“Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización. Aún hoy en día muchos creen en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión”<sup>4</sup>.

3° Planificación estratégica

“Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Pero los tiempos cambian y cambian las necesidades, por eso era necesario entrar en un nuevo paradigma: La Gestión Estratégica.”<sup>5</sup>

4° Gestión estratégica:

“Está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los

---

1 Betancourt (2006) Pp. 18

2 Betancourt (2006) Pp. 20

3 Betancourt (2006) Pp. 21

4 Betancourt (2006) Pp. 22

5 Betancourt (2006) Pp. 23

cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación”.<sup>6</sup>  
La definición de Gestión estratégica adoptada por el autor es: **“Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”**<sup>7</sup>.

### 3.2 Capítulos IV a VI

En esta parte del libro el autor analiza las tendencias actuales en la administración y en los negocios y toma de Barker (1995) los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación

3.2.1 EXCELENCIA: Según la Real Academia Española “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”.

Señala el autor: “La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado”<sup>8</sup>

Enumera entre los elementos de la Gerencia de Excelencia la Calidad Total, que involucra calidad humana y calidad de procesos.

Incluye entre los elementos de la calidad humana:

- Desarrollo personal
- Autoestima,
- Visión personal
- Profesionalismo.

Le asigna el libro mucha importancia a la visión personal, sea el planeamiento estratégico de la carrera profesional del individuo en su realización personal.

Posteriormente suma a los conceptos de excelencia la capacidad de aprender de las organizaciones, esto habla de organizaciones inteligentes con capacidad e aprender, los que se liga irremediablemente a la mejora continua.

Propone el texto la realización de Benchmarking, para compararse con los mejores y esta comparación con los mejores, o sea la competencia hace mejorar la organización

Finalmente en este tema, el autor postula, siguiendo siempre a Barker (1995), que la mejora continua es necesariamente apoyada por la superación personal, el cambio en las organizaciones según el autor, a lo que adhiero, comienza por el cambio de actitud de las personas, siendo importantísimo que este cambio se produzca e impulse desde el vértice de la organización.

3.2.2 INNOVACION: El segundo elemento es la innovación, la que es, según la Real Academia Española, “Acción y efecto de innovar”, innovar “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.

la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

Expresa el autor:

“En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente, aún cuando debemos reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal”<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Betancourt (2006) Pp. 24

<sup>7</sup> Betancourt (2006) Pp. 27

<sup>8</sup> Betancourt (2006) Pp. 29

<sup>9</sup> Betancourt (2006) Pp. 39

El texto en esta parte refiere a la necesidad de pagar el precio de crear nuevos productos, fruto de nuevas ideas, producto del conocimiento de las necesidades de los clientes, no de sus deseos: "Si nos hubiésemos quedado en lo que la gente deseaba, todavía anduviésemos en carretas con caballos".<sup>10</sup>

Para que la organización pueda constituirse en una organización líder es necesario que los miembros de la misma no tengan miedo, no trabas a la innovación y la creatividad.

### 3.2.3 ANTICIPACION: El tercer elemento es la anticipación.

Siguiendo con la Real Academia Española: Acción y efecto de anticipar o anticiparse, y esta última: anunciar algo antes de un momento dado, o antes del tiempo oportuno o esperable

La anticipación es sinónimo de proactividad, esto es que la organización no espera que ocurran las cosas para actuar, sino que permanentemente "está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca"<sup>11</sup>.

El autor en este punto se explaya por que le otorga mucha importancia al estudio de tendencias, el que es una manera fundamental de anticipar cambios, "...ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatirlas otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico"<sup>12</sup>

A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día."

Entre las tendencias identificadas por distintos autores en la actualidad, el texto menciona:

- La sociedad del ser. "La misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos. Esto nos lleva, a que las organizaciones y la sociedad comiencen a pensar en términos del ser humano. Todo este movimiento generará, a largo plazo, una sociedad basada en el ser y no en el tener"<sup>13</sup>.
- Micronacionalismos globales. Estos micronacionalismos no son más que una consecuencia del proceso de regionalización de los centros de decisión, está basado un principio que estableció el Club de Roma en los años 70, que decía "pensamiento global, acción local".
- Procesos de democratización y participación ciudadana. Este ha sido un proceso arrollador en el ámbito mundial, del cual conocemos ya sus consecuencias en el mundo empresarial y en la sociedad.
- Aautoformación y la autogestión, como producto de la sociedad del ser. "Cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacia donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto puede autoformarse y autogestionar sus procesos educativos"<sup>14</sup>.
- Predominio del idioma inglés. "Se puede decir que durante los próximos años, el idioma inglés se va a convertir en el idioma mundial"<sup>15</sup>.
- La sexta tendencia sugiere la automatización total de las actividades del ser humano. "Desde hace mucho tiempo sabemos de la automatización de gran cantidad de procesos industriales. Hoy en día,

---

<sup>10</sup> Betancourt (2006) Pp. 40

<sup>11</sup> Betancourt (2006) Pp. 40

<sup>12</sup> Betancourt (2006) Pp. 41

<sup>13</sup> Betancourt (2006) Pp. 41

<sup>14</sup> Betancourt (2006) Pp. 42

<sup>15</sup> Betancourt (2006) Pp. 43

y en los próximos años aún más, la automatización se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, en nuestros tiempos....”<sup>16</sup>,

A partir de esta ultima tendencia el autor se explaya sobre la autopista de la información, destacando la importancia de los cambios en nuestra forma de vida, de hacer negocios etc. que la esta generará. Analiza también la necesidad de formar gestores tecnológicos que puedan ayudar a las personas y organizaciones a adaptarse a los cambios que vendrán, los que se darán cada vez con mayor velocidad.

“Excelencia, Innovación y Anticipación, forman las claves del éxito empresarial y no las podemos perder de vista, recuerde que a la velocidad actual que tienen los cambios: el futuro es hoy”<sup>17</sup>.

En el capítulo V, TENDENCIAS TECNOLOGICAS Y EMPRESARIALES el autor menciona los cambios que las tendencias antecitadas producen en el mundo de los negocios, los que son:

1 Disminución del tamaño de las empresas. “Con la superautopista cada cual se concentrará en la actividad que mejor realiza y va a dejar que sean otras empresas o individuos quienes les brinden los servicios no neurálgicos”<sup>18</sup>. Si bien la disminución del tamaño de las empresas no es un hecho que se produzca a mucha velocidad hoy, especialmente en Argentina que es los que conozco, las tecnologías de producción flexible están reduciendo la importancia de la economía de escala.

2 Humanización de las ciudades, con disminución de los patrones de movilización. “Se espera que, algún día, la mayoría de la gente no tenga que salir de su casa para ir a trabajar, ya que podrá realizarlo a través de la red; en esa misma medida disminuirá el tráfico, la contaminación y, por ende, las ciudades se harán más humanas, sobretodo las grandes urbes”<sup>19</sup>, esto esta aún lejos de producirse.

3 Fortalecimiento de la economía de mercado. “Bill Gates introduce en su libro, el concepto de capitalismo sin roce. Según este concepto, la superautopista de la información puede ser el elemento que genere prácticamente el nivel más puro de economía de mercado libre en el ámbito mundial, porque es la superautopista quien lo va a permitir”<sup>20</sup>.

4 La superautopista como apoyo a la individualización de productos y servicios. Se espera que con la posibilidad de manejar información y el desarrollo del marketing relacional se puedan personalizar al exteremo las ofertas e bienes y servicios.

5 Disminución de los intermediarios en el comercio. “Si la transmisión de información es directa vía superautopista, los intermediarios comienzan a perder sentido”<sup>21</sup>. Esto se verifica en el mercado de las agencias de viaje, las que están siendo amenazadas seriamente por la compra online.

6 Educación vía superautopista. “La educación, vía superautopista, servirá bien como apoyo a la educación formal, o como elemento de educación personalizada. En este caso tendremos educación permanente instantánea”<sup>22</sup>.

7 Cambio en las leyes y normas de propiedad intelectual. “La propiedad intelectual va a ser un elemento predominante en el futuro. Debido al uso de la superautopista será necesario cambiar las leyes y normas de la propiedad intelectual”<sup>23</sup>.

8 Lucha por la carrera tecnológica en la superautopista.

---

16 Betancourt (2006) Pp. 43

17 Betancourt (2006) Pp. 54

18 Betancourt (2006) Pp. 55

19 Betancourt (2006) Pp. 55

20 Betancourt (2006) Pp. 55

21 Betancourt (2006) Pp. 56

22 Betancourt (2006) Pp. 56

23 Betancourt (2006) Pp. 57

“Durante los próximos diez años, aproximadamente, existirá una carrera tecnológica general con el fin de controlar el negocio de la superautopista de la información..... Todo el mundo de alta tecnología, está apostando dentro de esa competencia”<sup>24</sup>..

9 Fuerte interés por la protección ambiental.

10 Fraccionamiento de las grandes empresas. “Imaginemos la creación de una red de empresas, que se organizan alrededor de un objetivo compartido y crean una empresa que los represente como red y un conjunto de marcas de los productos que produciría la red con el fin de ser exportados. Otro tipo de organización común hoy en día son las redes de empresas o microempresas interdependientes.”<sup>25</sup>

El autor sostiene la tesis de que las grandes organizaciones están mas enfocadas en agregar valor a si mismas mientras que las pequeñas organizaciones se enfocan en agregar valor al cliente. “En general, una organización que vive cuidándose las espaldas, está más pendiente de agregarse valor a sí misma, que de darle valor agregado al cliente”.

“En la medida que una organización es capaz, no sólo de satisfacer a su cliente interno, sino de satisfacer a otros clientes, estamos en competencia. La competencia se genera por la necesidad del cliente, de recibir valor agregado. Darle valor agregado al cliente, lleva al paradigma de que cada negocio o cada proceso debe ser, a la larga, una empresa distinta, sobre todo, cuando se trata de procesos importantes y básicos pero no neurales para la organización”<sup>26</sup>.

11 Emergencia del liderazgo transformacional. El liderazgo es una herramienta central para las posibilidades de cambio de las organizaciones. “Las organizaciones modernas necesitan líderes en vez de gerentes. El gerente trabaja en el paradigma imperante, el líder en cambio, permite que la organización pase de un paradigma a otro”<sup>27</sup>.

12 Cambio en los patrones de consumo. “Hoy en día el mundo ha venido pasando gradualmente de la masificación a la individualización. Como dijimos antes, el concepto de economía en escala, falleció. Esto, si bien ocurrió hace ya unos años, es algo de lo que no nos hemos querido dar cuenta”<sup>28</sup>.

Esto esta ligado al punto 4°, la individualización del consumo y el marketing.

13 Profundo respeto a la competencia como modo de conservación del equilibrio sistémico. “Hoy en día las empresas se han dado cuenta que sin competencia se rompe el equilibrio y si hay ruptura del equilibrio, corremos el riesgo de fracasar. La falta de competencia genera desestímulo y el desestímulo genera entropía o desorden interno”<sup>29</sup>.

Destaca el autor la importancia del Benchmarking en este proceso de comparación con la competencia, alejando los fantasmas del espionaje con la frase “Cuando una organización deja ver sus procesos, se preocupa de que cuando los otros lleguen allí, ya ellos estén mucho más avanzados y por supuesto los que están más abajo en la carrera, van a generar un nivel de competencia mucho mayor que va a obligar a los primeros a ser mejores, de manera que eso genera un ciclo reforzador positivo”<sup>30</sup>.

14 Motivación de la gestión hacia los valores evolutivos del ser humano. Plantea el autor que trabajar sobre la cultura de la organización, haciendo que esta se nutra de valores, “Resulta que, cuando no se maneja el valor de la honestidad, es necesario hacer una serie de procesos, con veinte firmas o más, para evitar que alguien se robe el dinero. Si no se maneja el valor de la responsabilidad, hay que ponerle un horario a la gente, y se le obliga a firmar una planilla o introducir una tarjeta en un reloj”<sup>31</sup>.

---

24 Betancourt (2006) Pp. 57

25 Betancourt (2006) Pp. 58

26 Betancourt (2006) Pp. 63

27 Betancourt (2006) Pp. 65

28 Betancourt (2006) Pp. 65

29 Betancourt (2006) Pp. 67

30 Betancourt (2006) Pp. 67

31 Betancourt (2006) Pp. 69

El texto analiza las improductividad de los controles – alcabalas en el texto- que son necesarios para suplir el autocontrol basado en valores internalizados en los miembros de la organización.

15 De los valores comerciales a los valores esenciales. Esto esta relacionado con la globalización y con el punto anterior. El autor plantea:

“La globalización nos va a obligar a que cambiemos los valores comerciales hacia valores evolutivos del ser humano. Una organización basada en valores puede agilizar sus procesos, generar compromiso, descentralizar la toma de decisiones y permitir que cada trabajador asuma sus responsabilidades. Basta con que alguien lo haga para que el resto nos veamos obligados a hacerlo y allí si es verdad que no hay vuelta atrás, o lo hacemos, o estamos fuera del mercado”<sup>32</sup>.

Terminando con el análisis de tendencias el autor se refiere a las tendencias en el sector financiero aunque básicamente analiza el sector bancario venezolano.

Las tendencias que analiza están como en muchos casos asociadas a los cambios tecnológicos, especialmente en las TICs que afectan sensiblemente los procesos de gestión empresarial.

Y analiza el impacto de la transnacionalización de la banca en su país, proceso que no ha sido ajeno al resto de nuestra america latina y el impacto de este fenómeno en la cultura organizacional:

“En este sentido, se requiere un alto nivel de autoestima de su personal, el manejo de valores evolutivos y una gran identificación con la organización, que permita lograr la integración de las culturas organizacionales originales con las culturas organizacionales foráneas, que deben comprender muy bien nuestra realidad, a fin de no cometer errores que pudieran ser irreparables para el Negocio”.<sup>33</sup>

Las tendencias que observa, en el sector bancario, son:

1) Instrumentos a la medida: “A medida que se desarrolla la tecnología y se centra la competencia en el servicio, la Banca comenzará a ofrecer cada vez más, instrumentos financieros totalmente personalizados, que requieren de un soporte tecnológico de alto nivel para poder ser controlados”<sup>34</sup>.

Analiza el autor la mayor exigencia de los clientes y la necesidad de “operacionalizar” los deseos del cliente que requerirá cada vez una atención de mayor calidad.

2) Popularización y democratización del crédito: “Una tendencia general, que ya se comienza a observar, es la de popularizar y democratizar el crédito. Debido al surgimiento de instrumentos tecnológicos de intercambio de dinero avanzados, el dinero pasará a ser un bien muy solicitado a todos los niveles y la Banca tratará de captar ese mercado emergente de cualquier manera”<sup>35</sup>.

Esto crea necesidad de captar personal preparado para atender las necesidades de los clientes y creativo en la propuesta de instrumentos financieros adecuados a sus necesidades.

3) Dinero Electrónico: “El soporte tecnológico pasará a ser una actividad fundamental en el trabajo de Agencias. Todos los trabajadores bancarios del futuro deberán conocer y manejar la tecnología de la información como herramienta fundamental”<sup>36</sup>. Este fenómeno ha crecido de manera exponencial en los países de la región, por comodidad de los clientes y también alentado por las agencias de recaudación de impuestos y antilavado de dinero.

4) Agencias de negocios, con pocos clientes y pocos empleados: Esto se asocia a lo anterior, las sucursales bancarias dejarán de ser lugares de intercambio de dinero y se transformarán en lugares de Negocios. No obstante permanecerán lugares operativos solo para resolver ciertos problemas que no puedan manejarse por otra vía.

---

32 Betancourt (2006) Pp. 71

33 Betancourt (2006) Pp. 75

34 Betancourt (2006) Pp. 75

35 Betancourt (2006) Pp. 76

36 Betancourt (2006) Pp. 76



- 5) Diversificación financiera: El hecho de que la bancarización de las personas aumente, va a generar la necesidad de personal preparado para atender “todos los aspectos del sector financiero, para conocer y manejar diferentes aspectos del mundo de los negocios, tales como aspectos bursátiles, colocación de emisiones de bonos, intercambios monetarios, mercado de capitales, etc”<sup>37</sup>.
- 6) Clientes cada vez más exigentes: Todos estos cambios generarán clientes muy informados con un muy alto nivel de exigencia en los servicios financieros que reciban y esto requerirá como, ya se ha dicho, “ .....inversión en formación y educación del personal bancario...”<sup>38</sup>.
- 7) Rol fundamental de la Banca en el Sector Industrial Venezolano: El autor asigna a la banca un rol central en la financiación de emprendimientos de “clase mundial”, que mejoren el perfil exportador del país y menciona algunas orientaciones del estado tendientes a ello. Estos incentivos, que en algunos países están pasando a ser, por la vía regulatoria, obligaciones de la banca, tienden a mejorar el acceso al crédito de las Pymes, y al fomento de las exportaciones e inversiones en proyectos productivos.

Las tendencias llevarán de consolidarse como espera el autor a la necesidad de mejorar aspectos de los recursos humanos del sector bancario y se prevé la necesidad de programas como los siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción organizacional.
- Desarrollo personal.
- Adiestramiento y capacitación.

Desde al Capítulo VI del libro comienza el autor a referirse a la anticipación como herramienta central de la gestión estratégica, planteando a esta como el paradigma de la nueva gestión.

Requerimientos de la gestión estratégica:

El autor propone analizar los requerimientos de la gestión estratégica analizando tres niveles de tiempo, pasado, presente y futuro.

En relación con el pasado, la Gestión Estratégica “tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver como van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.”<sup>39</sup>

El presente esta asociado a acciones y decisiones. “Para ello requerimos información. Información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas nos pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización y cada uno de nosotros tenga respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas”<sup>40</sup>.

Para el futuro, es necesario hablar de de anticipación, pronóstico y preinformación, este es un nuevo concepto que desarrollaremos ampliamente mas adelante.

El pronóstico esta basado en el estudio de lo que podrá suceder, basándose en modelos, que cargados con la información histórica nos arrojen resultados esperables, a pesar de que los modelos han avanzado mucho, no garantizan el éxito, hoy en día se utilizan, según el autor, los escenarios como forma de lograr predicciones mas confiables.

En este punto se introduce el concepto de anticipación: “El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado”<sup>41</sup>.

---

37 Betancourt (2006) Pp. 78

38 Betancourt (2006) Pp. 79

39 Betancourt (2006) Pp. 82

40 Betancourt (2006) Pp. 82 - 83

41 Betancourt (2006) Pp. 83



Plantea el autor que el hecho de involucrar en la estrategia a todos los sectores de la organización rompiendo el paradigma de los niveles de la administración científica, y por ello: “Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge...”<sup>42</sup>.

La involucración de las personas en la gestión estratégica y la internalización de la visión en cada uno de los miembros de la organización, es lo que hace a la “organización inteligente”

Analiza el texto a continuación el concepto de anticipación :

“En cuanto a la anticipación podemos decir que la organización proactiva es la que anticipa. Anticipar no es pronosticar, no es adivinar y no es predecir. Hay que aclarar muy bien, porque muchos piensan que anticipación tiene que ver con adivinar el futuro; nada de lo que hemos dicho sobre las tendencias es producto de adivinanzas, estas tendencias que hemos mencionado son producto de la observación y el análisis de lo que han sido las características del mundo en los últimos años. Cuando se habla de anticipar, hablamos de ejercer acciones a priori para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo. El pronóstico es una herramienta más para la Gestión Estratégica y solo sirve para anticipar, cuando al pronóstico le sigue la acción gerencial. De no haber dicha acción, estamos en presencia de un simple acto de futurología. El concepto de anticipación es diferente ya que la anticipación no es fatalista”<sup>43</sup>

### 3.3 ANTICIPACION ESTRATEGICA

El autor comienza este capítulo hablando del concepto de información y la define como “un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe”<sup>44</sup>.

La información esta asociada al presente, la retroinformación al pasado, y aquí nos interesa el futuro, por lo que analizaremos el concepto de Preinformación, la que define como “un conjunto de datos organizados, que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del entorno, background del gerente, intuición del gerente o experiencia de la organización”<sup>45</sup>.

Menciona al párrafo anterior la intuición, la que esta muy ligada a la preinformación, la Real Academia Española da las siguientes definiciones de intuición: “facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento”; “resultado de intuir” ; “presentimiento” y “percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad que aparece como evidente a quien la tiene”.

“La única manera de establecer el verdadero valor de algo que pudiera ser considerado preinformación es a través del manejo de la intuición. La parte dura de la Preinformación es el conocimiento del negocio, el conocimiento del entorno y la experiencia de la organización, pero el elemento clave de todo es la intuición. El gerente que no posea una intuición bien desarrollada para entender como se podría estar moviendo el negocio en el futuro y hacia donde va, es como si tuviera un sentido corporal menos. El gerente de hoy en día debe ser capaz de utilizar la información blanda que está en su intuición y sacarle amplio provecho. Desde hace algunos años, muchos autores han venido trabajando con este concepto de intuición y ahora con el de preinformación, a fin de desarrollar herramientas para la anticipación estratégica. La anticipación estratégica sugiere ejercer acciones a priori, ya que el proceso de anticipar no es pasivo, se actúa para acelerar lo deseable o impedir lo indeseable. La preinformación es el único elemento que podemos utilizar para generar acciones anticipadas, debido a que de alguna manera tenemos que sentir la necesidad de

---

<sup>42</sup> Senge (1992)

<sup>43</sup> Betancourt (2006) Pp. 85 - 86

<sup>44</sup> Betancourt (2006) Pp. 87

<sup>45</sup> Betancourt (2006) Pp. 88

hacer algo y prepararnos para ello, independientemente que suceda o no, porque el mundo de hoy nos lleva a anticipar y estar preparados. Si queremos lograr nuestros objetivos, aprovechar las oportunidades cuando se presentan y mantenernos delante de nuestra competencia, debemos anticipar”<sup>46</sup>.

La información “blanda”, provista por nuestra intuición, es central para avanzar en la anticipación, no nos podemos quedar solo con la información dura, sino que necesitamos de la información blanda, “que puede estar en cualquier parte, incluso en lo que Karl Jung llamó el inconsciente colectivo”<sup>47</sup>.

“Podemos encontrar múltiples elementos de pre-información a nivel del inconsciente colectivo, porque el inconsciente colectivo está centrado en la satisfacción de necesidades y expectativas sociales; a fin de cuentas, todos los individuos que están compartiendo necesidades y expectativas a través de una dinámica social van generando información, pero mientras esta información no se ha hecho consciente es pre-información, que esta allí, simplemente esperando que se encienda la chispa que la convierta en información”<sup>48</sup>.

El autor tomando a Karl Jung, realiza una clasificación de los tipos psicológicos.

Los intuitivos, (ambos grupos) son los que mejor manejan la preinformación. Unos manejan la intuición por sensaciones y otros se manejan por el pensamiento pero ambos poseen mayor capacidad para enfrentar los retos de la anticipación que los sensoriales. Hay que señalar, que en las organizaciones es necesario darle cabida a individuos de estas clases, debido a que ellos son los que mejor pueden intuir acerca del camino más apropiado a seguir en ciertas oportunidades.

Posteriormente se analiza el sistema prealimentado,

¿Que es un sistema prealimentado?:

“Un sistema prealimentado es aquel que no se limita a entrada, proceso y salida, con retroinformación o feedback, sino que además posee preinformación o feedforward. Esa preinformación nos viene del entorno y de los clientes, del conocimiento de lo que está pasando, de nuestros cinco sentidos corporales y de ese sexto sentido que a veces decimos poseer. Cuando uno piensa, “este negocio como que no es muy bueno”, aún cuando no hay nada concreto que me lo haga ver, ese feeling es importantísimo para tomar una decisión y debemos hacerle caso”<sup>49</sup>.

Continuando con el análisis del tema de la gerencia estratégica, el autor analiza las diferencias entre la Planificación Estratégica y la Gestión Estratégica, reproducimos la tabla comparativa.

Planificación Estratégica	Gestión Estratégica
Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.	Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.	Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.	Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.

<sup>46</sup> Betancourt (2006) Pp. 88

<sup>47</sup> Betancourt (2006) Pp. 91

<sup>48</sup> Betancourt (2006) Pp. 93

<sup>49</sup> Betancourt (2006) Pp. 98

Planificación Estratégica	Gestión Estratégica
Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.	Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder
Es centralizada e impuesta y desde el poder central.	Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización
La flexibilidad la da quien elabora el plan.	La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
Estrategias son responsabilidad del poder central.	Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
Es fundamentalmente Adaptativa.	Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.
Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada.	Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.	Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
Orientada al contenido (el Plan).	Orientada al Proceso (la Gestión).
Permite Gerenciar.	Permite Liderar.

### 3.4 El camino hacia el cuarto paradigma

Posteriormente el autor analiza los pasos para avanzar en la instauración de una sistema de Gestión Estratégica en una organización los que son:

1) Una organización necesita una Visión “Si uno se preguntara, ¿Cuál es el camino?, habría que responder que el camino lo provee la visión. La visión es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas”.

“La visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe estar dispuesta a soñar.”<sup>50</sup>

2) Los Valores Nucleares. “Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena.....Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización”<sup>51</sup>.

3) El tercer elemento es La Misión, que nos permite tener claro “¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?” La misión de la organización debe estar en función del valor entregado a los clientes. “Cuando se habla del paquete de valor al cliente(14), se hace acerca de: la atención que le brinda la organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica.....Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo”<sup>52</sup>

Es muy importante el ejemplo que utiliza el autor para ilustrar la importancia de la misión conocida y compartida por los miembros de la organización:

“La importancia de conocer la Misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso produce una gran frustración de la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás. Hay una conocida historia, que cuenta que un individuo va caminando por una calle y se encuentra una

<sup>50</sup> Betancourt, (1993) Pps. 23-25.

<sup>51</sup> Betancourt, (2006) Pps. 113

<sup>52</sup> Betancourt, (2006) Pps. 114

construcción y en ella hay unos obreros trabajando, se acerca a uno de ellos que está golpeando piedras con una mandarina y suda copiosamente, y le pregunta: señor ¿Qué está Ud. haciendo?; el hombre lo mira malhumorado y le responde: ¡No lo ve, estoy picando piedras!. Ante esa respuesta nuestro personaje pide disculpas y sigue caminando, más adelante se consigue a otro obrero que esta haciendo el mismo trabajo pero está muy contento, no está sudando y golpea las piedras con mucha tranquilidad, y le pregunta lo mismo: Señor ¿Qué está Ud. haciendo?; el hombre, con gran orgullo le dice: yo... ¡estoy construyendo una catedral!.”<sup>53</sup>

Lo mas importante de la misión es que esta integre elementos destinados a otorgar valor al cliente, para ello es importantísimo conocer al cliente, conocer sus necesidades y sus percepciones.

4) El cuarto elemento es la Estrategia del Negocio.

La estrategia del negocio, debe ser tal que permita la integración de los elementos antecitados, la Visión, Los Valores Nucleares y la Misión en el plan estratégico. Y en general involucra los siguientes procesos:

- Análisis Ambiental:
- Análisis Organizacional:
- Análisis de Oportunidades:
- Desarrollo del Modelo de Negocio: (Plan de Negocio)
- Estudio de brechas:
- Planificación de acciones:
- Desarrollo de estrategias multiplicadoras:

“A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización”<sup>54</sup>.

En el capítulo XI, el autor plantea acciones a desarrollar para llevar adelante el modelo en una organización,:

“Desarrollar un Modelo de Negocio, como ya se dijo, no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización, que son los aspectos claves de inicio para la creación de dicho modelo, según lo visto en el capítulo anterior.”<sup>55</sup>

Desarrolla los aspectos técnicos:

LA VISION:

“Puede ser descrita como lo que lleva a la misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de los clientes.

Una Visión debe:

- Proveer el camino a seguir para llegar al lugar deseado.
- Generar entusiasmo acerca de esa dirección que lleva al futuro.
- Generar confianza en el liderazgo.
- Ofrecer criterios claros para el éxito.”<sup>56</sup>

Establece el autor criterios para crear una Visión:

1. Definir “QUE” se va a estar haciendo.
2. Determinar “PARA QUIEN” vamos a estar trabajando
3. Especificar “PARA QUE” se quiere hacer.
4. Establecer “COMO” se va a realizar.
5. Determinar “DONDE” se va a estar ubicado en el futuro.

---

53 Betancourt, (2006) Pps. 114

54 Betancourt, (2006) Pps. 117

55 Betancourt, (2006) Pps. 118

56 Betancourt, (2006) Pps. 119

6. En lo que respecta al “CUANDO”, una Visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización por lo menos 10 años en el futuro.
7. Determinar los “ATRIBUTOS DE PROCESO”
8. Incluir los “VALORES HUMANOS” claves.
9. La Visión debe ser hilada en un solo párrafo.
10. Finalmente debe comenzar con la frase: “DESEAMOS SER”.

## LA MISIÓN

“La Misión no es más que la razón de ser o esencia del Negocio. Como se dijo anteriormente, la Misión tiene dos componentes: la Misión de Enfoque o de Procesos, que determina la razón de ser en términos del enfoque que se le quiere dar a la organización y la Misión de Valor, que determina cuál es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en este una percepción positiva de la organización, asociada al paquete de valor.”<sup>57</sup>

El autor viene exponiendo desde el principio del texto la misión en dos aspectos, la misión de enfoque y la misión de valor.

A la Misión de Enfoque, la centra en los que llama “la razón de ser”, respondiendo en términos de Qué, Cómo y Para Qué

La misión de valor: “...involucra conocer la Esencia del Cómo, en términos de Medios, Roles, Atributos y Valores. La Misión de Valor establece además los elementos emocionales de la Misión, tales como Dinamismo, Reto, Identificación y Satisfacción lograda.”<sup>58</sup>

Para el autor, la misión debe satisfacer los siguientes criterios:

3. DINAMISMO:

4. DESAFÍO:

Las características de un desafío son las siguientes:

- Indica el resultado esperado
- Es difícil de conseguir
- Implica un esfuerzo especial
- Es continuo en el tiempo.

3. IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN: Toda Misión debe generar en los miembros de la organización, al leer el texto desarrollado, la sensación de estar no solo involucrados sino comprometidos, además de sentirse satisfechos de su labor.

“Una vez establecidos todos estos elementos, la organización puede, a partir de allí, desarrollar su Modelo de Negocio, que no es más que el modelo conceptual de la empresa, necesario para aprovechar las oportunidades del entorno. Este modelo debe permitir conocer los procesos necesarios para cumplir con la Misión y dar la orientación para comenzar a construir esa nueva organización que se desea llegar a ser en el futuro.”<sup>59</sup>

### 3.5 “DIEZ MANDAMIENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA”

El autor postula los diez mandamientos de la gestión estratégica, los que reproduciremos y analizaremos

**I Mandamiento:** Proteger nuestro ambiente.

Considera al ambiente en su mas amplia definición y lo separa a los fines didácticos en:

Ambiente físico; Ambiente social; Ambiente político; Ambiente económico, Ambiente cultural; Ambiente educativo; Ambiente tecnológico y Ambiente competitivo.

Presenta un cuadro en el que explica la importancia de cada uno de estos ambientes en los resultados de la organización

<sup>57</sup> Betancourt, (2006) Pps. 121

<sup>58</sup> Betancourt, (2006) Pps. 124

<sup>59</sup> Betancourt, (2006) Pps. 23-25.

AMBIENTE	ACCION	EFEECTO EMPRESA
FISICO	Contaminación.	Pobreza de recursos naturales.
SOCIAL	Delincuencia.	Robos y pérdidas.
POLITICO	Corrupción.	Competencia desleal.
ECONOMICO	Pobreza.	Falta de clientes que compren productos.
CULTURAL	Pobre Cosmovisión.	Deslealtad de los trabajadores.
EDUCATIVO	Baja calidad profesional.	Dificultad en la captación de los Recursos Humanos.
TECNOLOGICO	Poco desarrollo tecnológico.	Poco desarrollo de las capacidades competitivas.
COMPETITIVO	Poca competencia y pocos complementadores.	Descuido en el desarrollo de nuevas competencias.

**II Mandamiento:** Ser Interdependientes.

**III Mandamiento:** Respetar/estimular la competencia.

**IV Mandamiento:** Mantenga la flexibilidad organizacional.

**V Mandamiento:** Estimular el liderazgo.

**VII Mandamiento:** Establecer un enfoque organizacional.

**VIII Mandamiento:** Gerenciar las percepciones.

**IX Mandamiento:** Gerenciar el cambio tecnológico.

**X Mandamiento:** Manejar el cambio como rutina.

#### 4. Conclusiones:

La propuesta de Betancourt, de “navegar hacia el cuarto paradigma”, es muy interesante y parece en primera lectura una re-elaboración de varias tendencias gerenciales en boga, las que han demostrado ser exitosas cada una de ellas independientemente de las demás.

El mayor aporte, a mi entender, pero el más difícil de llegar a cabo en las organizaciones es el dar participación en las decisiones a los niveles inferiores de la organización, rompiendo con el paradigma de los tres niveles: operacional, táctico y estratégico de la gerencia tradicional.

De cualquier manera aunque logremos aproximarnos a la puesta en marcha del modelo, todas las propuestas darán como resultado una mejora de los resultados de la organización y fundamentalmente en el grado de percepción del cliente de que la organización ha hecho lo mejor de sí para satisfacer sus deseos y/o necesidades.

Si bien el libro ha sido escrito pensando en Venezuela, la pospuesta de lograr organizaciones de “clase mundial” por la vía de la gestión estratégica, parece muy interesante y posible de ser llevada a cabo en los países de Latinoamérica y el Caribe.

5            Bibliografía:

Barker, Joel A. : (1995) Paradigmas. Mc. Graw Hill. Colombia..

Betancourt, José: (1993) El sueño del Negocio. Revista Calidad Total. Año 1.No. 3. Marzo-Abril. pags. 23-25.

Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

Senge, Peter: (1992) La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona, España.