

*Universidad de Los Hemisferios - Comunicación Estratégica*  
**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMPLEJO**

**Actividad 6. 3 de julio**

Elaborar matrices de cada uno de los modelos referidos por Rafael A. Pérez en el capítulo 10, considerando:

- a).- Nombre del modelo.
- b).- Características.
- c).- Rol del estratega.
- d).- Críticas al modelo.
- e).- Autores y referencias.

Equipo: Ana María Palacios, Lupe Erazo

## TEORÍA DE LAS PARTIDAS

El trabajo del estratega no es fácil. Requiere una buena comprensión de las tendencias establecidas y de las condiciones actuales, así como de los cambios futuros. Debe ser capaz de motivar a la gente, pero también ser práctico en lo que pida. Un estratega tiene que ser tenaz para conseguir sus fines, pero no hasta el punto de volverse rígido, ignorando los signos de un cambio fundamental. (Spiros Makridakis)

NOMBRE DEL MODELO	CARACTERÍSTICAS	ROL DEL ESTRATEGIA	CRÍTICAS AL MODELO	AUTORES Y REFERENCIAS
<b>1.- MODELOS PRESCRITIVOS</b>  <b>ESCUELA DEL DISEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de la estrategia como un proceso formalizado de concepción.</li><li>• La estrategia como perspectiva, la organización es orgánica y centralizada y el pensamiento queda desvinculado de la acción.</li></ul>	Como Director General.  Las estrategias deben ser únicas, simples y explícitas, cuando hayan sido formuladas puede proceder a su aplicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender la estrategia como proceso de concepción y no de aprendizaje.</li><li>• Separar el pensamiento de la acción.</li><li>• Obsesión por lo formal</li></ul>	Mintzberg

<b>ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entiende la creación de estrategias como proceso formal</li> <li>La estrategia es un plan</li> </ul>	Aprueba y controla la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenidas en el libro <i>The rise and fall of strategic planning</i>, de Mintzberg: falacia de la predeterminación, falacia de la separación y falacia de la formalización.</li> </ul>	Igor Asoff Mintzberg
<b>ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de la estrategia como un proceso analítico y como una posición genérica</li> </ul>	Como un equipo de analistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir la estrategia</li> <li>Poner énfasis en el cálculo</li> <li>Pensar que el análisis puede generar síntesis</li> </ul>	Mintzberg
<b>2.- MODELOS DESCRIPTIVOS</b>  <b>ESCUELA EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia como un proceso visionario y perspectivo</li> </ul>	Líder visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia existe en la mente del líder como estrategia</li> <li>El proceso de formación de la estrategia</li> <li>El líder promueve la visión</li> <li>La visión se vuelve maleable</li> </ul>	Mintzberg Collins y Moore
<b>ESCUELA COGNITIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de la estrategia como un proceso cognitivo y un suceso mental</li> </ul>	Como un acotador de su realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene que resolver la manera en que se forman los concepto/esquemas/mapas/ímagines</li> <li>La estrategia también es un proceso mental</li> <li>Los estilos cognitivos de los estrategas son variados</li> <li>La estrategia es compleja</li> </ul>	Mintzberg
<b>ESCUELA DEL APRENDIZAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo de la estrategia como un proceso emergente y como un acto de creación y no de formulación</li> </ul>	Como un Equipo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es más fácil buscar un líder que lleve el timón</li> <li>El aprendizaje lleva tiempo</li> <li>Es difícil converger en cualquier clase de estrategia clara</li> </ul>	Mintzberg Charles Lindblom Quinn Nelson y Winter
<b>3.- MODELOS COMPRENSIVOS</b> <b>Escuela sistemática o ecológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concibe el desarrollo de la estrategia como proceso reactivo, la estrategia es un acto de adaptación/anticipación al entorno,</li> <li>La empresa es vista como un sistema dependiente de un conjunto de demandas externas, por lo que debe reaccionar a los estímulos de su entorno.</li> <li>El entorno es el actor principal.</li> <li>El liderazgo tiene por misión leer el entorno.</li> </ul>	Es la persona capaz de realizar esos ajustes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretación meramente pasiva y reactiva.</li> <li>Prioriza la adaptación a la anticipación.</li> </ul>	Mintzberg Burns y Stalken Simon y Laufer

<b>4.- MODELOS SOCIOCULTURALES ESCUELA DE PODER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la estrategia como el resultado de un proceso político de negociaciones</li> </ul>	Transformador, conductor del cambio y negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se limitan a constatar el hecho de que cada escuela tiende a subrayar el elemento que aporta al discurso y exagera para dejar claras sus opiniones</li> </ul>	Mintzberg Hakanson y Snehota Nalefuf y Branderburger Astley y Fronbrumm
<b>MODELO DE LA ESCUELA DEL MICROPODER</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones consisten en individuos con sueños, esperanzas, ambiciones, intereses, envidias y temores, capaces de realizar toda clase de juegos políticos con tal de alcanzar sus metas</li> <li>- Las organizaciones son coaliciones entre individuos y grupos de intereses.</li> <li>- Entre miembros de una coalición existen diferencias en cuanto a valores, convicciones, información y percepciones de la realidad</li> <li>- Las decisiones más conflictivas suelen surgir a partir de adjudicar recursos escasos ¿Quién recibe? ¿Por qué?</li> <li>- Los recursos escasos y las diferencias otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante.</li> </ul>				
<b>MODELO DE LA ESCUELA DEL MACROPODER</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se orienta a la influencia (cabildeo) y a los pactos con los poderes políticos y fácticos</li> <li>- Su relación con otras organizaciones se orienta al consenso y la cooperación a través de networks</li> <li>- Estrategias colectivas, alianzas estratégicas, unión temporal de empresas y fuentes externas estratégicas</li> <li>- Sin comunicación no caben negociaciones</li> </ul>				
<b>MODELO DE LA ESCUELA CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización</li> <li>• Esa cultura se puede adquirir de forma más implícita que explícita y verbal por su socialización</li> <li>• Los miembros de una organización tienen dificultades para explicar las convicciones que sustenta su cultura</li> <li>• La estrategia toma la forma de una perspectiva, arraigada en las intenciones colectivas</li> <li>• La cultura no estimula el cambio estratégico, pero protege la estrategia actual</li> </ul>	Como un dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este enfoque puede adolecer de vaguedad conceptual</li> <li>• Favorece la coherencia pero puede dificultar el cambio</li> </ul>	Mintzberg Eric Rhenman Richar Norman Pettigrew

<b>MODELO DE CONFIGURACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones pueden ser descritas en términos de alguna clase de configuración</li> <li>Estos periodos se ven interrumpidos por algún salto cualitativo hacia otra configuración</li> <li>La clave del management estratégico está en saber cuándo hay que favorecer la estabilidad y cuando la transformación.</li> <li>Lo más importante no es cómo se genera la estrategia, sino impulsarla en un momento y en el contexto adecuado</li> <li>Las estrategias resultantes adoptan la forma de posiciones, marcos de referencia, perspectivas y cursos de acción, cada uno en momento y contexto.</li> </ul>	Como un revolucionario que favorece el tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estos tipos ideales descuidan las situaciones intermedias o menos definidas</li> </ul>	Lex Donalson Pradid Khandwalla Dany Miller y Fisher
--------------------------------	--	---	---	--

**CONCLUSIÓN:** Mintberg y sus colegas nos comparten su conclusión, con la que también concordamos: Toda esta riqueza de propuestas, no se trata de elegir una en particular y aplicarla en su totalidad, sino con este contenido saber **CONVIVIR DIVERSOS ASPECTOS** de las diferentes escuelas, evitando caer en dogmatismos o restando la importancia debida a orientaciones de cada escuela.