



Pensamiento estratégico como impulso del desarrollo organizacional

Mónica Carbonell*

Antonio Vargas**

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impulso que el pensamiento estratégico proporciona al desarrollo organizacional, asumiendo la relación entre estos dos enfoques como un camino efectivo para lograr la excelencia y trascendencia en el sector empresarial. Dicho estudio se centra en una revisión teórica basada en los postulados de Thompson y Strickland (2001), Garzón (2003), Munch (2007), entre otros. Se considera indispensable el desarrollo y/o perfeccionamiento de esquemas gerenciales que permitan el logro de los objetivos de toda empresa, pensando estratégicamente para así impulsar el desarrollo organizacional como promotor del cambio. Se concluye que el pensamiento estratégico fomenta el desarrollo organizacional, el cual contribuye a asimilar el cambio, capitalizando oportunidades que llevan a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, cambio, desarrollo organizacional.

* Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE, 2007). Licenciada en Administración (LUZ, 2000). Docente del Colegio Universitario Dr. Rafael Beloso Chacín (CUNIBE). Correo electrónico: monicacarbonell76@hotmail.com

** Magíster en Telemática (URBE, 2006). Licenciado en Computación (LUZ, 2000). Docente de la Universidad José Gregorio Hernández. Correo electrónico: toyoyo600@gmail.com

Strategic Thought as an Impulse for Organizational Development

Abstract

The objective of this article is to analyze the impulse that strategic thought offers to organizational development, assuming the relationship between these two approaches as an effective route for achieving excellence and transcendence in the business sector. The study centers on a theoretical review based on the postulates of Thompson and Strickland (2001), Garzón (2003), and Munch (2007), among others. The development and/or perfecting of managerial schemes that permit achieving the objectives of the entire company is considered indispensable, thinking strategically to thereby impel organizational development as a promoter of change. Conclusions are that strategic thought foment organizational development, which contributes to assimilating change, capitalizing on opportunities that carry the company toward growth and competitiveness.

Keywords: Strategic thought, change, organizational development.

Introducción

En este mundo global, en el cual los aportes de la tecnología y las comunicaciones cada vez son mayores, se requiere la formación del ágil conocimiento aplicado, además de la capacidad de aprender y desaprender que permita intervenir en las diversas dimensiones de las realidades productivas. En este sentido, la gerencia cumple un papel central en la orientación directiva de las empresas hacia la ejecución de acciones dirigidas a la búsqueda de la excelencia.

Con referencia a lo anterior, en un entorno empresarial cambiante, las organizaciones deben enfocar sus labores a la búsqueda de la innovación, a fin de mejorar sus procesos, enfrentar los cambios, asumir nuevos retos y optimizar sus niveles de competencia, orientándose siempre al cliente y a sus exigencias, con lo cual se logrará una ventaja competitiva, entendiéndose ésta como el factor de calidad que permite obtener un valor mayor de los productos o servicios.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un horizonte donde la rapidez del mundo empresarial les exige abocarse a coordinar mentes creativas dentro de una perspectiva común: elaborar bienes, servicios o ideas sobre la base de una orientación al cliente. En este sentido, el rasgo más sobresaliente de la cultura

de aprendizaje en organizaciones de futuro, se visualiza bajo una nueva tendencia, conocida como el pensamiento estratégico.

Es evidente entonces que el concepto de cliente promedio perdió vigencia; ahora la empresa se enfrenta a un mercado de consumidores con necesidades individuales y diferentes. En este contexto, cualquier estudio relativo a la forma cómo se desenvuelve la empresa en el mercado, bajo la visión del pensamiento estratégico, representa un aprendizaje provisto de información para lograr ubicar a ésta en el marco de la estrategia competitiva, otorgando la posibilidad de flexibilizar sus procesos en función de expectativas y necesidades de clientes actuales y potenciales, dentro de la rama de actividad donde se desenvuelve.

Ante tal situación, se considera necesario el desarrollo organizacional como una actividad de cambio planeado que involucre a la empresa en su totalidad, siendo un programa educativo a largo plazo orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, mediante una administración basada en la colaboración y efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio y el empleo de las teorías pertenecientes a las ciencias del comportamiento.

Es así, como el desarrollo organizacional se convierte en engranaje de la organización y de la estrategia organizacional a efectos de enfrentar los acelerados cambios que ocurren en el mercado y en la sociedad, encarar los escenarios cotidianos o aquellos impredecibles, a fin de crear procesos desde la experiencia institucional que le permitan afrontar proactivamente el panorama futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se plantea como propósito del artículo analizar el impulso que el pensamiento estratégico proporciona al desarrollo organizacional, para ello se presentan el sustento teórico que respalda la investigación, basado en la concepción sobre pensamiento estratégico, el desarrollo organizacional como estrategia para enfrentar los cambios y una reflexión estratégica para su implantación.

1. Fundamentación teórica

1.1. Pensamiento estratégico

Para Albornoz (1999) el pensamiento estratégico es interactivo al permitir el desarrollo de la inteligencia mediante su prácti-

ca y auto producción de conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables, a fin de definir objetivos y transformarlos en resultados. En tal sentido, produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario donde se desarrollará la actividad, en el cual se detectan las necesidades, en una búsqueda constante orientada a adaptar, aprovechar y combinar los recursos existentes.

Con referencia a lo anterior, se puede afirmar que el pensar estratégico forma parte de la propia naturaleza humana, condición que no ha variado en miles de años; es decir, el fijarse metas sobre la base de una misión, respondiendo a necesidades específicas a satisfacer. En la formulación de un objetivo y la manera de alcanzarlo intervienen una serie de factores tales como: necesidades insatisfechas, percepción del futuro, planes y acciones para alcanzar dicho propósito, entre otras, siendo precisamente estos agentes los cuales determinan el carácter estratégico. Al final se trata de establecer un objetivo, mediante el uso de recursos tangibles e intangibles para alcanzarlo exitosamente.

En este mismo orden y dirección, Cendrós (2001) afirma que el pensamiento estratégico ha sido clave en el proceso de evolución y supervivencia de la especie humana; la diferencia reside en: la capacidad de establecer objetivos, formular un plan por medio del empleo de recursos físicos, espaciales y temporales; asimismo, en las acciones enfocadas a actuar, evaluar y aprender en concordancia con la intención de alcanzar el objetivo, así como también satisfacer la necesidad en función de normas preestablecidas.

Es evidente entonces que en un ambiente de permanente cambio donde priva la incertidumbre, se requiere impulsar la creación de grupos de aprendizaje, capaces de producir nuevas ideas. En esta misma tendencia, se deben desarrollar líderes de alto nivel que puedan entender y conducir el cambio organizacional requerido. En este propósito, internamente, la organización debe tener líderes promotores que se muevan dentro de ella, enfocados a diseminar la necesidad de nuevas prácticas, fomentar los grupos de estudio e investigación de manera permanente y con sentido de compromiso hacia la innovación y el cambio.

Con referencia a lo anterior, lo cierto es que cada vez más el mundo se encamina hacia lo complejo, los cambios son cada día más discontinuos y no lineales; es decir, priva lo impredecible. Se trata de adaptar cada estilo a los nuevos tiempos, en un contexto en el cual el ser humano nunca dejará de pensar estratégicamente.

te, orientado a una constante evolución. A medida que se adentra al futuro, se debe aprender y generar ventajas competitivas, minimizando los controles de desconfianza y maximizando el aprendizaje para crear y compartir conocimientos.

Cabe agregar que existen diferentes modalidades, enfoques o estilos para establecer o definir el pensamiento estratégico; no se puede imponer un criterio único de uso, al considerar todos útiles según las circunstancias. Significa entonces que las necesidades seguirán existiendo y cuando sean satisfechas surgirán nuevas, enmarcadas como fundamento para la motivación y formulación de metas; es así como la teoría del caos, los cambios impredecibles o permanentes, seguirán enseñando que la vida no es un continuo de acontecimientos que ocurren en forma secuencial y predecible.

En este orden de ideas, Morrisey (1996) considera que el pensamiento estratégico se basa en la determinación de direcciones futuras, por tanto, se puede asegurar que está orientado a darle al ser humano, líder o gerente, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico con la finalidad de seguir de cerca lo que ocurra en el entorno; procurando establecer enfoques, estilos y categorías para facilitar la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor.

Para Thompson y Strickland (2001), las ventajas del pensamiento estratégico (lo contrario a la improvisación despreocupada, corazonadas e indolencia) conllevan a:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de qué se trata de hacer y lograr.
- Hacer que los gerentes estén más alerta a las presunciones de cambio, así como también a las nuevas oportunidades y amenazas.
- Proporcionar ideas a fin de evaluar peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal; un racionamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y apoyan la estrategia.
- Contribuir con la unificación de las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias encaminadas a abrir caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. A los efectos de lo planteado, la historia de las empresas muestra que con frecuencia las compañías con alto rendimiento inician y guían, es decir, no simplemente reaccionan y se defienden; éstas lanzan ofensivas estratégicas para asegurar una constante ventaja competitiva y después usan su posición en el mercado con el propósito de lograr un rendimiento financiero superior.

Existe una amenaza permanente a la presencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados transforman el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones. Es así como para contrarrestar esta situación, la aplicación del pensamiento estratégico, mediante el uso de técnicas del desarrollo organizacional, está llamado a anticiparse a estos escenarios, aprender de los mismos cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea, entre otras acciones. Por tanto, la empresa debe orientar su labor mediante procesos de desarrollo organizacional que le permitan ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.

1.2. Desarrollo Organizacional como estrategia para enfrentar los cambios

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina que se enfoca en técnicas o programas para cambiar a los individuos y la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Esto se puede lograr mediante: capacitación adecuada, evaluación del desempeño, sistema de remuneración justo; además de la implementación de mejoras continuas.

En este contexto, cabe destacar que aún se mantienen vigentes teorías clásicas, como las formuladas por el fundador del campo organizacional, Beckhard (1969), quien lo define como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección para incrementar la efectividad y la salud de la misma, mediante la intervención deliberada en los procesos, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

En el orden de las ideas anteriores, se puede afirmar que el D.O. es un proceso para enseñar a las personas la manera de resolver los problemas, aprovechar oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo; es un esfuerzo li-

bre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la empresa, principalmente del humano, a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización.

Por tanto, adecuar a la organización a las modificaciones que demanda el entorno, requiere de un proceso de aprendizaje, además de una estructura flexible para asimilar el cambio, capitalizando oportunidades para la empresa hacia el crecimiento y la competitividad, en función de una mejor calidad de vida laboral dirigida a todos sus miembros. Según Robbins (2009), el D.O. aplica conocimientos del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse adecuadamente a las acciones competitivas, los adelantos tecnológicos y al ritmo acelerado de otras transformaciones del entorno global, con el propósito de lograr una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia organizacional.

En ese mismo sentido, Garzón (2003), al referirse al desarrollo organizacional, señala que éste es un proceso de aplicación sistemática de los conocimientos de la ciencia de la conducta en varios niveles: grupal, intergrupal y de toda la organización para la efectiva realización de un cambio planeado.

El concepto de D.O. está íntimamente ligado a las nociones de cambio y capacidad adaptativa de la organización, propiciando su crecimiento continuo y el logro de metas, mediante el aprovechamiento de sus potencialidades para responder a las exigencias del entorno; su punto de partida es la credibilidad y tendencia de la organización a ser creíbles sus procesos, productos y servicios, tanto para sus clientes externos como internos; lo cual no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que permanece con la continuidad de la empresa y se acrecienta en el tiempo.

Entonces, el D.O. se relaciona con el factor cambio de manera directa; se puede definir como un proceso planificado en el cual se realizan intervenciones en los procedimientos de la organización, cuyo propósito es aumentar la efectividad y salud de la misma y mejorar los sistemas. Es considerado un esfuerzo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión y los procesos a largo plazo de delegación, autoridad y resolución de problemas. De igual manera, se afirma que es una respuesta al cambio, representando una compleja estrategia educativa con la intención de modificar la estructura de las organizaciones de modo que pue-

dan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos, como así también al acelerado ritmo del propio cambio.

El D.O. tiene como objetivo asegurar la salud de las relaciones en las distintas unidades, así como también ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. El énfasis principal de dicho proceso se centra en las relaciones entre los individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral.

La finalidad de un programa de D.O. se basa en que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo caracterizado por la excelencia de sus procesos. También, busca impulsar el mejoramiento continuo y efectividad para funcionar y responder al cambio. En concordancia con lo planteado, se destaca que las organizaciones exitosas están representadas por aquellas en las cuales los procesos de transformación son asumidos de forma positiva y proactiva, asumiendo nuevos roles y responsabilidades, manteniéndose en continuo avance y capacitación.

En este sentido, los acontecimientos que en todos los órdenes se suscitan, generan cambios paradigmáticos y exigen a las empresas la reestructuración de sus patrones gerenciales y el cambio de una mentalidad conservacionista, pasiva y reactiva a una actitud dinámica, activa, flexible y abierta.

Adicionalmente, se impone la necesidad de desarrollar y/o perfeccionar nuevos esquemas gerenciales de desempeño, capaces de permitir el logro de los objetivos básicos de toda empresa: supervivencia, crecimiento y rentabilidad, pensando estratégicamente para así impulsar el desarrollo organizacional como promotor de ese cambio.

Con base a lo expuesto, se requiere introducir cambios significativos, exigiendo de quienes desempeñan el rol de gerentes la adopción de nuevos modelos gerenciales, basados en la educación, comunicación permanente, participación activa en el proceso de toma de decisiones, apoyo para reducir la resistencia, en fin fomentar el desarrollo organizacional, a partir del pensar estratégico para lograr calidad de vida laboral, la cual busca condiciones y ambiente de trabajo favorable que promueva la satisfacción de los empleados y el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por tal motivo, en las organizaciones actuales, los directivos tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su compañía y del impacto de las condiciones cambiantes, deben es-

tudiar la situación externa, conociendo el negocio para saber cuándo realizar un cambio de estrategia.

Para ello es fundamental que se conozcan y apliquen los principios de la planificación, dirección o administración estratégica para dirigir las organizaciones. Son vitales entonces las estrategias del desarrollo organizacional como los medios y técnicas para lograr precisamente este cambio estructural, funcional y tecnológico que exige transformaciones en el comportamiento individual o grupal, lo cual a su vez generará la calidad de vida laboral, es decir, la optimización del potencial humano.

Según Munch (2007) el D.O. tiene diversas características, las cuales se describen a continuación:

- Se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado a través de una estrategia educativa.
- Busca cambios que están directamente relacionados con las necesidades que la organización requiere satisfacer como crecimiento, identidad, destino, satisfacción, desarrollo humano y eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en una metodología que enfatiza la importancia del comportamiento experimentado.
- En su mayoría los agentes de cambio son externos a la organización. Requiere una relación cooperativa y de colaboración entre el agente de cambio y todos los componentes del sistema organizacional.
- Los agentes de cambio deben compartir unos valores basados en la filosofía del D.O.
- Hace énfasis en el mejoramiento continuo de las personas.
- Busca la transmisión de valores para que los aspectos humanos sean legítimos.
- Promueve la comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno para reducir los conflictos y tensiones.
- Mejora la capacidad de desarrollar equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
- Impulsa el desarrollo de métodos racionales y abiertos dirigidos a la solución de conflictos; alejados de la represión, transacciones o poder carente de ética.

1.3. Reflexión estratégica para la implantación del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional será tan efectivo como sea el nivel de competencias de quienes deben llevarlo a cabo; sus posibilidades de éxito están directamente relacionadas con el grado de compromiso de los actores involucrados con la visión y la misión estratégica de la empresa. Debido a esto, es imprescindible que se derive de la alta gerencia la fuerza motivadora que encamine a la empresa en su constante búsqueda de herramientas para enfrentar los cambios en el entorno por la vía del desarrollo organizacional; de lo contrario las fuerzas de resistencia al cambio serán un obstáculo imposible de vencer para quienes que lo intentan desarrollar en un grupo.

De acuerdo con los planteamientos de French y Bell (2000), los principales acontecimientos en el proceso de implantación del D.O. son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario y repetir la secuencia. Por su parte, Koontz y Weihrich (2004) exponen que la implantación de un programa de D.O. conlleva a un largo proceso que puede ocasionar conflictos, desajustes, desánimo al iniciarse, pero que a largo plazo contribuirá a satisfacer los objetivos grupales e individuales, aumentando la productividad. Dichos autores afirman que para implantar el D.O. se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

- Diagnóstico organizacional: el agente de cambio y los directivos describen la situación actual de la organización, abarcando la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales, el propósito es identificar la naturaleza y grado de los problemas antes de pasar a la acción.
- Planeación de la estrategia: una vez definido el diagnóstico, se determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.
- Educación: se busca modificar la conducta de las personas, de los grupos, la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha. Para lograr el cambio es indispensable enseñar, instruir a las personas, lo cual conlleva un proceso de transformación que no se “introduce” sino se

“educe”, es decir, se “educa”, ya que al educar se desarrolla a las personas para logra en ellas el cambio de actitud.

- Asesoría, entrenamiento y consultoría: se realiza de manera simultánea a la etapa de la educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y crear los ajustes necesarios. En esta etapa se dan las intervenciones específicas que pueden incluir un cambio en la estructura organizacional, nuevos procesos para tramitar quejas de los clientes o la creación de un equipo para implantar un programa de reducción de costos.
- Evaluación: una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados y se logra la retroalimentación del proceso, a fin de hacer los ajustes necesarios.

Asimismo, los agentes de cambio se denominan consultores, siendo su rol servir de asesor en la mejor conducción del proceso. En consecuencia a todo lo referido vale decir que para institucionalizar el cambio, la acción debe ir más allá del corto plazo para que el resultado sea una verdadera mejora de la organización.

En tal sentido, se debe elegir el objetivo correcto en cuanto a las fuerzas que influyen en el cambio, seguido de una cuidadosa selección de consultores y estrategias de intervención, concluyendo con una acción efectiva que contribuye a las mejoras a largo plazo. De igual manera, es necesario elaborar e instituir mecanismos para vigilar los cambios constantemente, con la finalidad de observar la implementación y los resultados del mismo, los cuales tienen mayor apoyo por medio de la formulación de las nuevas políticas organizacionales.

Es decir, todo esfuerzo de transformación debe estar orientado y tener bien presente a lo largo de todo el proceso de cambio que se está buscando un reposicionamiento competitivo de la organización, de esta manera, se obtendrán los beneficios que justifican la inversión realizada y el someter a la misma a un período de perturbación importante. Lo antes mencionado permitirá que se genere el impacto estratégico esperado, con resultados tangibles y a tiempo, satisfaciendo las expectativas de los accionistas, empleados y clientes, asegurando un mejor desempeño competitivo y por ende, un crecimiento a largo plazo de la empresa.

Entonces, con el pensamiento estratégico, basado en una misión y visión claramente definida y difundida, se busca preparar a la organización para adaptarse, mantenerse y crecer en el mercado, enfrentándose a cambios constantes y riesgos perma-

nentes, buscando renovar la capacidad competitiva, por medio de programas de desarrollo organizacional, convirtiéndose la educación en una constante, siendo imprescindible aprovechar las competencias del personal. Las organizaciones exitosas tienen objetivos a largo plazo, al perseguirlos crecen y se convierten en agentes de cambio, desaprendiendo técnicas que aseguraron el éxito en etapas anteriores, para aprender nuevos procesos que conduzcan a lograrlos en otros escenarios.

Conclusiones

En las organizaciones actuales se considera vital la promoción y consolidación del pensamiento estratégico, al considerar que por medio de éste se afianza el estudio tanto del medio interno como externo de la empresa, lo cual conduce a fijar planes, estrategias y programas de cambio, tal como el representado por el desarrollo organizacional con el cual se puede enfrentar este entorno mediante el conocimiento de los recursos humanos comprometidos con dichos cambios.

Las organizaciones triunfan o fracasan según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adaptan a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren satisfacer algunas de sus necesidades; por tanto, mediante el pensamiento estratégico se promueve que la gerencia como promotora de los cambios involucre a sus colaboradores para que participen activamente del proceso, con lo cual logrará apertura y colaboración, siendo relevante su capacitación, tanto para afrontar los cambios como sobre la necesidad de lograr la armonía, el trabajo en equipo, en fin una visión en común que guíe los esfuerzos individuales y siempre busque buenas relaciones no sólo internas sino también con su entorno.

En este sentido, la motivación para la adopción del desarrollo organizacional debe formar parte de la planeación estratégica de la alta gerencia y estar enmarcado dentro de las políticas y los planes que se utilizan para perseguir el logro de los objetivos de la organización. Como proceso de cambio no sólo es importante, sino que debe ser un elemento imprescindible en la cultura del gerente moderno, tenerlo en cuenta al enfrentar las constantes amenazas del entorno.

Para que un programa de desarrollo organizacional se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, lo cual está orientado a reconocer las expectativas de las personas en relación a los cambios.

Asimismo, la retroalimentación y el refuerzo representan dos principios igualmente importantes en un proceso de implementación de desarrollo organizacional. Esto significa que si las personas son debidamente impulsadas a tener comportamientos deseados, es posible que estos sucedan con más frecuencia. La retroalimentación también es vital, ya que cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en qué medida está colaborando con la organización; es decir, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en algunos casos puede mejorar sus debilidades en la parte técnica o de comportamiento.

Entonces, el objetivo del desarrollo organizacional es facilitar la relación individuo-empresa, alcanzar los objetivos, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando su importancia, pues sin ello ningún cambio o meta podría ser alcanzado, al considerar que los recursos humanos son las piezas principales y motores insustituibles de cualquier organización; por tanto, la implementación de programas de esta índole, va más allá de la idea de hacer que trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades; es decir, se aleja de anular su singularidad como personas.

Finalmente, se puede asegurar que el pensamiento estratégico impulsa el desarrollo organizacional, siendo éste quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras ésta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y se muestra comprometida con acciones en las cuales se afirma que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio, capitalizar oportunidades y catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

Referencias bibliográficas

- ALBORNOZ, M. (1999). **Pensamiento y Planeamiento Estratégico**. Disponible en: <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/353811> Recuperado el 12 de julio de 2009.
- BECKHARD, R. (1969). **Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias**. Miami: Editorial Addison -Wesley.
- CENDRÓS, J. (2001). El Pensamiento Estratégico. Pensamiento Estratégico. Ensayos. **Revista de Colección de Gerencia** 1 (1). Ediciones El Gato Azul. URBE. Maracaibo.

- FRENCH, W. y BELL, C. (2000). **Desarrollo Organizacional**. Aportaciones de las ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- GARZÓN, V. (2003). **El Desarrollo organizacional y el cambio planeado**. Colección lecciones. Facultad de Administración. Centro Editorial. Universidad del Rosario.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración**. Una Perspectiva Global. 12ª edición. Mc Graw Hill. México.
- MORRISEY, G. (1996). **Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- MUNCH, L. (2007). **Administración**. México: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Conceptos, Controversias y Aplicaciones (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J. (2001). **Dirección y Administración Estratégicas**. Conceptos, Casos y Lecturas. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.