

11

Fecha de presentación: enero, 2020

Fecha de aceptación: marzo, 2020

Fecha de publicación: mayo, 2020

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A PROFESIONALES DE LA MEDICINA Y LA JURISPRUDENCIA

STRATEGIC PLANNING APPLIED TO MEDICAL AND JURISPRUDENCE PROFESSIONALS

Marco Antonio Calle Gómez¹

E-mail: marco.calleg@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2706-1554>

Ingrid Esmeralda Gurumendi España¹

E-mail: ingrid.gurumendie@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6692-719X>

Marco Antonio Calle Prado¹

E-mail: marco.calle@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1133-8336>

¹ Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.

RESUMEN

El artículo define la importancia de hacer planeación estratégica en las organizaciones pymes tales como consultorios jurídicos o médicos del Ecuador, mediante la apreciación de las escuelas del pensamiento estratégico; la caracterización de cada una de ellas y la calificación del líder de acuerdo con su forma de pensar y actuar y las cualidades del estratega desde las circunstancias y el análisis de su comportamiento, comparándolo con las conductas instintivas de los animales. El objetivo de la investigación es fundamentar al lector en las epistemes de la estrategia, los distintos enfoques y modelos, el establecimiento de los límites y alcances de dichos saberes en la realidad. Dentro objetivos específicos de este trabajo se establecen el realizar comparaciones entre las diferentes escuelas de la estrategia y las distintas categorías de las pymes, y desarrollar aprendizajes que permitan contextualizar la teoría con la práctica. La revisión literaria habla de las escuelas de estrategia que se dividen en diez, en donde se explican maneras de diseñar estrategias según los factores internos y externos, la cultura, el ambiente, entre otros de las organizaciones. Cada una de estas escuelas tuvo su éxito en su época y las bases que brindan, son acordes a un mundo cambiante que no deja que todos los modelos de negocios pymes se basen en una sola escuela y se tiene que tomar lo más importante de cada una para crear una buena estrategia. La tendencia actual es que también los servicios médicos y jurídicos deben verse desde el punto de vista empresarial pues pymes se han venido creando a partir de estos negocios.

Palabras clave: Estrategia, Planeación, Pymes, Perfiles empresariales.

ABSTRACT

The article defines the importance of doing strategic planning in SME organizations such as legal or medical offices in Ecuador, through the appreciation of schools from the strategic; the characterization of each one of them and the qualification of the leader according to his way of thinking and acting and the qualities of the strategist from the circumstances and the analysis of his behavior, comparing it with the instinctive behaviors of the animals. The objective of the research is to base the reader on the epistemes of the strategy, the different approaches and models, the establishment of the limits and scope of such knowledge in reality. Within specific objectives of this work, it is established to make comparisons between the different schools of the strategy and the different categories of SMEs, and develop learning that allows contextualizing theory with practice. The literary review talks about the schools of strategy that are divided into ten, where ways of designing strategies according to internal and external factors, culture, environment, among other organizations are explained. Each of these schools had its success in its time and the bases they provide are consistent with a changing world that does not allow all SME business models to be based on a single school and the most important of each must be taken to create a good strategy. The current trend is that medical and legal services must also be viewed from the business point of view as SMEs have been created from these businesses.

Keywords: Strategy, Planning, SMEs, Business Profiles.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias son expresiones que los seres humanos utilizamos desde el principio de los tiempos para hablar de cualquier plan de acción que queremos llevar a cabo con un determinado objetivo y a largo plazo. En el origen del vocablo estrategia están dos antiguas palabras -stratos- (“ejército” en griego) y -agein- (“conductor, guía”, también en griego antiguo)-, por lo cual no debemos perder de vista que originalmente estrategia significaba, literalmente, la capacidad de conducir ejércitos.

Según Duan (2017), las pequeñas y medianas empresas (pymes) son empresas conglomeradas que tienen ciertas restricciones en su internacionalización, producción o alcance.

Es un hecho que las estrategias son diferenciadas por la interpretación de la naturaleza del negocio y por su estrato en el mundo empresarial, pero la interpretación de la realidad para plantear una estrategia no surge de la suma lineal de observaciones de distintos expertos en una sola área, ni tampoco exclusivamente de las investigaciones individuales del propio estratega, sino que requiere explorar las perspectivas que distintos pensadores de la estrategia han planteado.

Lograr que una empresa sea perdurable es una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones. Para lograrlo algunos recurren al camino de la productividad sin planificar, buscando maximizar el uso de los recursos de la empresa para generar mejores resultados financieros, esta práctica podría funcionar en el corto plazo, pero sacrificando algunas actividades que la empresa realice.

Otro camino es el de la estrategia, el cual puede garantizar al directivo alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo y por lo tanto incrementar los resultados económicos y no económicos. La estrategia se constituye de tal forma en un tema de vital importancia para la supervivencia de una organización indiferente de si compite a nivel internacional o se enfoca en el mercado local.

Formular una estrategia es fundamental para cualquier compañía que busca dominar un mercado y mantenerse en el tiempo. A lo largo de la historia académicos como Henry Mintzberg, Michael Porter, Alfred Chandler o Brian Uzzi, han planteado diferentes enfoques o paradigmas de pensamiento estratégico (Capiotti, 2013). Todos ellos proponen un punto de vista particular para responder a una pregunta fundamental del *Strategic Management*: ¿cómo puede una organización alcanzar y sostener ventaja competitiva a lo largo del tiempo?

Dependiendo del contexto o industria de una compañía, será más atinado utilizar una u otra escuela de estrategia para estudiar la situación de una compañía y seguir un curso de acción. De esta manera, un estratega podrá considerar diferentes variables a la hora de diseñar una estrategia que ayude a esa compañía a encontrar ventajas competitivas.

DESARROLLO

A mediados de la década de los años 60, P. Andrews e I. Ansoff, fueron los primeros en darle una fisonomía propia a la disciplina de la gerencia estratégica. Sin embargo, muy difícilmente se les puede considerar como sus fundadores. Prácticamente todas las actuales líneas o escuelas de pensamiento dentro de la gerencia estratégica no han sido construidas exclusivamente sobre sus propias ideas, ni son actualmente inconsistentes con las escuelas de “diseño” y “planeación”, asociadas respectivamente con Kenneth Andrews e Igor Ansoff, y consideradas en diferentes clasificaciones como la perspectiva clásica. Es evidente que los distintos teóricos de las escuelas de estrategia tomaron prestados conceptos y aún modelos enteros del trabajo escrito de otros autores.

Mintzberg Ahlstrand & Lampel (1998), clasifican los diferentes tipos de formulación de estrategia en diez “escuelas de pensamiento”. Estas están agrupadas en tres categorías. Al primer grupo pertenecen las escuelas prescriptivas o normativas. Estas son las de diseño, la de planeación y la de posicionamiento. El segundo grupo está conformado por seis escuelas cuyo principal énfasis es más en cómo se formula la estrategia, que en prescribir planes o posicionamientos óptimos. Estas seis escuelas son la de Emprendimiento, la Cognoscitiva, la de Aprendizaje, la del Poder, la Cultural y la Ambiental. El tercer grupo está conformado por una sola escuela, la de Configuración o Transformación, que es un híbrido de todas las anteriores, organizada en etapas, ciclos de vida organizacionales o “episodios”.

La contribución característica de cada escuela es con frecuencia el resultado de una clara elección con respecto al enfoque y los supuestos acerca del contenido, el proceso y el contexto de la formación de estrategia. La contribución distintiva de cada escuela también se puede relacionar con sus raíces en una disciplina básica específica del conocimiento.

Wallace, et al. (2009), aseguran que la estrategia es un concepto a largo plazo y, muy importante, tiene que ver con el cambio. El líder de una empresa, para tener un futuro próspero, debe considerar lo que se puede encontrar en el camino, conocer los factores y fuerzas que pueden

impulsar el cambio, así como su impacto probable en la empresa. Los directivos tienen que decidir qué medidas deben tomar ahora para prepararse para lo que esperan y desean conseguir en el futuro.

Por otro lado, Capiotti (2013), indica que las estrategias, *“son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado”* (p.221). Es decir, que la estrategia es un esquema fundamental para una empresa o institución, por la cual se puede mantener la continuidad de esta y adaptarse al entorno, para así buscar soluciones y medidas que establezcan ventajas competitivas. Hay que recalcar que una de las principales funciones de la administración moderna es la planeación y junto con la organización, dirección y control juegan un papel muy importante entre las funciones que desempeña un emprendedor para el desarrollo de sus estrategias.

La estrategia como campo de estudio básicamente de acuerdo con Rhenman (1973), se ha encargado de dar respuesta a cuatro grandes preguntas que se hace la academia de la administración: (1) ¿Cómo funcionan las organizaciones? (2) ¿Por qué las organizaciones son diferentes? (3) ¿Qué limita el campo de acción de una organización? (4) ¿Qué determina el éxito o el fracaso a nivel internacional? Adicionalmente existen una serie de sub-preguntas alrededor de esas categorías. El esquema siguiente permite tener una mayor claridad.

Palencia, et al. (2013), explican que *“es el proceso mediante el cual se determina racionalmente a dónde queremos ir y como llegar allá”* (p. 211). Desde esta perspectiva, un plan es un proceso que determina el límite de espacio y tiempo, el cual producirá un efecto positivo en el futuro a las medidas que se tomen con relación a los objetivos implantados por la organización.

Por otro lado Gaxiola (2013), expresa que la planeación estratégica para la organización es el plan maestro, en el cual, la dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado “hoy” respecto a lo que hará en los próximos años (3 a 5 años es un período de planeación recomendado para una empresa), y que todos los trabajadores deben conocer y seguir para lograr ser lo suficientemente competitivos y satisfacer los objetivos y metas estratégicas marcadas relativas a, crecimiento y rentabilidad, o simplemente lograr la supervivencia o la consolidación de la empresa.

Desde el punto de vista de este análisis, el plan estratégico es un camino muy singular y primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma, define su visión de futuro y cuáles deben ser sus objetivos principales, por tal razón se convierte en un marco muy referencial

para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades.

La estrategia de una empresa debe surgir de una certera y lúcida interpretación de la realidad por parte del estratega, de un examen combinado de los distintos aspectos de la situación mundial, nacional, del entorno específico y del interior de la empresa. Las diez escuelas de gestión estratégica que sistematizan Mintzberg, et al. (1998), y las respectivas publicaciones germinales.

Escuela de Diseño: FODA

En 1957 Selznick presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales.

Por ello se la designa en la categoría o estrato uno ya que, frente a estas escuelas de estrategia, el diseño estratégico también plantea un punto de vista para que una compañía logre ventaja competitiva. Hoy en día el contexto de las organizaciones es más dinámico y cambiante que hace años atrás, por eso el diseño estratégico puede ser un acercamiento totalmente complementario a los enfoques de estrategia de negocio tradicional. Con un abordaje heterogéneo para ayudar a las organizaciones a navegar la incertidumbre, el diseño estratégico posee ciertos elementos que añaden valor a las otras escuelas y permite estudiar a una organización bajo un nuevo punto de vista:

- Datos cuantitativos + datos cualitativos
- Top management + otras áreas
- Estrategia global + estrategias particulares
- El qué + el cómo
- Trazar un horizonte + testear un horizonte

Mientras el foco estratégico de Porter está en mirar a la industria, el de RVB a los recursos internos, las Dynamic Capabilities a las capacidades internas, el Diseño Estratégico plantea un enfoque múltiple que involucra un entendimiento del mercado, un estudio de las capacidades de las organizaciones y la identificación de insights de las personas.

Escuela de Planificación: Presupuestos

Ansoff (1965), presentó la escuela de gestión estratégica de planificación. Esta estrategia primero prevé para

luego ver los resultados. Esta estrategia se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones, pues el estratega controlará la variabilidad de ciertos factores claves en una lista que confeccionará preliminarmente.

A este modelo de estrategia de una empresa se le asigna al estrato Pyme uno ya que esta debe surgir de una certera y lúcida interpretación de la realidad por parte del estratega, de un examen combinado de los distintos aspectos de la situación mundial, nacional, del entorno específico y del interior de la empresa. En otras palabras, la interpretación de la realidad para plantear una estrategia no surge de la suma lineal de observaciones de distintos expertos en una sola área, ni tampoco exclusivamente de las investigaciones individuales del propio estratega, sino que requiere explorar las perspectivas que distintos pensadores de la estrategia han planteado en los últimos años con la sofisticación apropiada para tomar decisiones y dirigir grupos en una compleja sociedad llena de matices como la nuestra.

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de tal modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Escuela de Posicionamiento: Análisis competitivo

La escuela de gestión estratégica de posicionamiento fue presentada a mediados de los años 70 por Schendel & Hofer (1979), basándose en disciplinas como la historia militar, la organización industrial y la economía. Esta escuela también recae sobre las empresas pymes en el estrato 1. Con ella se evalúan los elementos con que se cuenta para competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado. El mercado (el contexto) es económico y competitivo, por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.

Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas, por

ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Los elementos de la estructura de la industria, o Cadena de Valor, están orientados a lo económico y en especial a lo cuantificable como opuesto a lo social y lo político (Normann, 1977). La tendencia a industrias grandes refleja tendencia a la estabilidad, como ocurre en las otras dos escuelas, así también a tomar en cuenta a lo externo más que a las capacidades internas, si se calcula, no solo puede impedir el aprendizaje y la creatividad sino el compromiso personal, se pueden perder detalles valiosos y peligrosos si solo se formula la estrategia desde la oficina. La estrategia puede llevar a permanecer en un lugar en vez de llegar a uno.

Escuela Empresarial: Visión

La escuela empresarial fue presentada por Schumpeter. Esta estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y al mismo tiempo audaz para decidir intuitivamente las acciones necesarias para conducir o mejorar la empresa (Schumpeter, 1934).

Se ubica en esta investigación al estrato pymes 1 y 2, ya que esta escuela de estrategia también conocida como de emprendimiento es adecuada para un escenario simple y focalizado en el emprendedor, que necesita un carácter dinámico y a la medida del líder de la organización: la etapa de creación de una empresa, empresas pequeñas, o bien para transformar por completo una empresa de estructura demasiado pesada. Promueve la imagen de la estrategia como perspectiva, el principal directivo es el Arquitecto de la estrategia, es el que tiene la VISIÓN.

- Agrega intuición, criterio, talento, capacidad y percepción.
- La visión es una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder.
- Permite que exista flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla a su propia experiencia.
- Al igual que la escuela anterior tienen orígenes económicos, "destrucción creativa". El gran líder y la personalidad del empresario.

La mente del empresario para la creación de la estrategia:

- La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.
- En poder está centralizado en manos del principal directivo.

- La creación de la estrategia se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, como una visión:
- El proceso de formación de la estrategia es semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder.
- El líder promueve la visión.
- La estrategia es flexible y esta se vuelve premeditada y emergente.
- La organización es maleable, su estructura es simple, sensible a las directivas del líder.
- La estrategia tiende a tomar la forma de nicho de uno o más sectores.

Escuela Cognoscitiva: Mapa interpretativo

Simon (1947), presentó la escuela cognoscitiva con una declaración de intenciones: "lo veré cuando lo crea". Interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelvan los problemas.

Esta escuela ha tenido éxito entre seguidores de los sistemas de información, filósofos y profesionales vinculados al psicoanálisis. Entender el proceso estratégico en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando la psicología cognoscitiva por ello se asigna el modelo estratégico a las empresas pymes que se ubican dentro del estrato 3 y 4.

Una rama considera que se trata de un proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo. Recreación y la otra rama considera a todo esto como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Creación. La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Las estrategias surgen como perspectivas- bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

Según la rama objetiva de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos o bien (según la rama "subjetiva") son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido. Como conceptos una vez conseguidas las visiones son considerablemente

óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy dificultoso cambiarlas.

El management estratégico tiene mucho que aprender aun de la psicología cognoscitiva. Resultaría útil saber cómo la mente distorsiona o sino también como es capaz de integrar tal diversidad de información compleja y corriente, ha dado impulso al aspecto creativo de la planificación estratégica.

Escuela de Aprendizaje: Estrategia emergente

La escuela de gestión estratégica de aprendizaje que inauguró Lindblom (1959), se inspira en la psicología, la educación y las matemáticas. Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa. Esta escuela es adecuada en escenarios complejos e imprevisibles, organizaciones muy específicas, negocios novedosos o grandes corporaciones descentralizadas, sobre todo en etapas de transición o eventualidades traumáticas sin precedentes, por ello se estima que la empresa adecuada para imprimir este modelo es la del estrato 4.

Esta escuela propone: Aprender con el tiempo. Capacidad de aprendizaje de la organización para desarrollar su Core Competence, **"es una conducción que ya no aborda el manejo del cambio sino el manejo a través del cambio"** (Mitzberg, 1998). Esta escuela sugiere que la imagen tradicional de formulación de estrategia ha sido una fantasía que tal vez haya entrañado cierto atractivo para los managers, pero que no se corresponde con lo que verdaderamente ocurre en las organizaciones.

Aunque el líder también debe aprender, es el sistema colectivo el que aprende, es ahí donde existen muchas estrategias en potencia, desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo. El papel del líder es administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger nuevas estrategias, que aparecen como patrones salidos del pasado, solo después, como planes para el futuro.

Escuela de Poder: Negociación

Allison (1971), dio a conocer la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso. La formación de estrategia es un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares, siendo un proceso de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto como micro y macro

poder, por ello esta vez se defiende de que los estratos empresariales podría estar en el grupo 2,3 y 4 ya que la creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización, pueden resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.

El micro poder considera que, a través de la persuasión, la creación de la estrategia es entre intereses locales y coaliciones cambiantes y el macro poder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.

Escuela Cultural: Valores

La escuela de gestión estratégica cultural fue presentada por Rhenman y Normann que a fines de los años 60 en Suecia, empezaron sus estudios basándose en elementos de la antropología para interesar a personas con sensibilidad social y espiritual. Intenta conservar y perpetuar los logros organizacionales. Esta gestión rescata los valores, las convicciones y los mitos que unen y dan sentido a una situación organizacional. Esto se lo puede apreciar en las empresas pymes del estrato 4. "Todo es tan simple, no tienes más que cambiar tu concepto del mundo" (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 2009).

La creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.

- Creación de la estrategia como proceso colectivo.
- El poder toma la organización y la fragmenta, la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización.
- Mientras que el poder se centra en el interés propio esta se interesa en el común.
- Cultura Organizacional: Conocimiento colectivo.
- Influencia de la antropología.

Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos obteniendo como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada

en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva.

Escuela Ambiental: Evolución

Por su parte, la escuela de gestión estratégica ambiental dada a conocer por Hannan & Freeman (1977), señalan que en las relaciones humanas "todo depende". ¿Y de qué depende? Del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones y de la adaptabilidad de sus componentes. Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla, estas empresas son las ya conformadas en las que el espíritu de ellas ya casi es incambiable y por lo tanto son los empleados los que deben cambiar, esta escuela se ubica en el análisis de las empresas del grupo 4 de los estratos pymes.

Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia y como organización puede responder a estas fuerzas o bien pueden ser expulsadas por ellas, de este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización (Selznick, 1984).

Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta cuando empiezan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Es ahí cuando mueren.

Escuela Configuración: Revolución

Finalmente, Chandler (1962), presentó la escuela de gestión estratégica llamada de configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Esta escuela, inspirada en la Historia, se recomienda para organizaciones en constante cambio, empresas que requieran revitalización o transformación. Al notarse que es una política contraria a la anterior que la de evolución, se le asigna también la ubicación de estar en el estrato 4. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características, esto lleva a un tipo de estrategias en períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación, un salto hacia otra configuración (Twelve Manage, 2009). Estos cambios de estado pueden configurarse en el tiempo en secuencias regulares para lo cual la clave está en mantener la estabilidad.

CONCLUSIONES

Las organizaciones requieren buenas prácticas, no sólo teorías, por lo cual hoy los estrategas crean sus propios híbridos de varias escuelas; no obstante la abierta gama de posibilidades, la definición de la estrategia tendrá que integrar un diseño criterioso con una imaginación intuitiva, el aprendizaje emergente y un manejo adecuado de la transformación y la consolidación de prácticas, así como la capacidad de abarcar tanto el conocimiento individual como la interacción social, la cooperación tanto como el conflicto.

Es muy difícil decidir qué escuela es mejor para la creación de la estrategia; todas son importantes y tienen aportes muy interesantes que el management estratégico debe tener en cuenta. Además, con los cambios tan rápidos que tiene nuestra economía es difícil guiarnos por una escuela; por eso, para asegurar una buena estrategia es preciso tomar lo mejor de cada escuela. Probablemente es necesario crear una nueva escuela que se adapte a nuestro mundo globalizado y vertiginosamente cambiante.

Como se ha visto, la estrategia requiere de otras disciplinas y ciencias para poder comprender mejor a las organizaciones y su entorno; las herramientas desarrolladas hace 50 años o menos se construyeron para entornos estables y sin demasiadas modificaciones, necesario que la estrategia se apoye en los nuevos conocimientos; que permitan ir más allá.

Los autores del presente artículo pretenden incentivar a los profesionales médicos y legalistas a enrumbar en las tendencias actuales de los emprendimientos a sus profesiones, y que desarrollen como una nueva fase cognitiva la visión empresarial pues, el objetivo de toda profesión es manejar lo corporativo en sus propias empresas o en las que pertenezcan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allison, G. (1971). *Essence of Decision*. Little, Brown and Company.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Capiotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Duan, T. (2017). *CEOs con experiencia internacional en instituciones débiles (pymes)*. (Doctoral Thesis). Universidad de Edimburgo.
- Gaxiola, J. (2013). Cinco pasos para elaborar un plan estratégico. *Sonorait Innovación y Tecnología*, 1(1), 16-40.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). *The population ecology of organization*. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Lindblom, C. (1959). *The science of muddling through*. *Public Administration Review*, 19(2), 78-88.
- Mejía Quiñónez, A. R. (2014). *Estrategias de posicionamiento en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2009). *La estrategia y el elefante, una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante.pdf>
- Norman, R. (1977). *Management for growth*. John Wiley and Sons.
- Palencia, J., García, H., Moreno, A., Rairan, C., Prado, P., & Rodríguez, P. (2013). *Planeación estratégica - Diseñando la estrategia ganadora*. Proyecto Editorial San Matías.
- Rhenman, E. (1973). *Organization Theory for Long Range Planning*. John Wiley & Sons Ltd
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown & Company.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Transaction Publishers.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration*. University of California Press.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan Company.
- Wallace, D., Robley, W. J., Doyle, J., & Colley, J. (2009). *Plan de negocio ¿Cómo diseñarlo e implementarlo?* McGraw-Hill Companies.