

# Pensamiento estratégico: Una vista desde el rombo filosófico de Bédard

*Strategic Thinking: A View from Bédard's Philosophical Rhombus*

Abel Del Río-Cortina<sup>1</sup>  
Mirian Consuelo Martín-León<sup>2</sup>  
Víctor Díaz-Plaza<sup>3</sup>  
Jhorquis Machado-Liconá<sup>4</sup>

**Cómo citar/ How to cite:** Del Río, A., Martín, M., Díaz, V & Machado, J. (2021). Pensamiento estratégico: Una vista desde el rombo filosófico de Bedard. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(1), 168 – 176. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7525>

## Resumen

El pensamiento estratégico ha evolucionado en el ámbito de los negocios, aportes de grandes figuras como Porter, Miles & Snow, Mintzberg, han hechos contribuciones significativas y han redefinido las ventajas competitivas, las superaciones de obstáculos y el cambio para lograr y mantener posiciones en el mercado. Bajo este contexto, se propone una revisión analítica en donde se exponen los aportes de los autores mencionados anteriormente desde la óptica del rombo filosófico de Renée Bédard, que permite la identificación, selección e implementación de la estrategia organizacional y la incidencia de la epistemología, la praxeología, la ontología y la axiología en esta, tomando en cuenta como objetivo final la relación de la estrategia con el portafolio de bienes y servicios de las organizaciones. Los hallazgos más significativos se encuentran vinculados a la obtención de una visión holística de la estrategia organizacional, centrada en las conductas y objetivos de los individuos que la componen y a partir de allí plantear algunas discusiones en las que se podrían centra futuros artículos investigativos.

## Palabras clave

Estrategia organizacional, ventajas competitivas, rombo filosófico de Bédard.

## Abstract

Strategic thinking has evolved in the business environment, contributions from great figures such as Porter, Miles & Snow, Mintzberg, have made significant contributions and have redefined competitive advantages, overcoming obstacles and change to achieve and maintain market positions. In this context, an analytical review is proposed where the contributions of the authors mentioned above are presented from the perspective

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2020  
Fecha de evaluación: 20 de octubre de 2020  
Fecha de aceptación: 28 de diciembre de 2020

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 PhD en Gerencia de Proyectos. Docente investigador de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Bogotá - Colombia. Correo electrónico: [abel.delrio@unad.edu.co](mailto:abel.delrio@unad.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9847-0769>  
2 Magister en gestión de las organizaciones. Docente investigador de la Escuela de Formación de Infantería de Marina, Coveñas - Colombia. Correo electrónico: [mmartin07@gmail.com](mailto:mmartin07@gmail.com). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9983-5299>  
3 Magister en Gerencia de Proyectos. Docente investigador de la Escuela de Formación de Infantería de Marina, Coveñas - Colombia. Correo electrónico: [victor.diaz@armada.mil.co](mailto:victor.diaz@armada.mil.co). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6814-8795>  
4 Maestrante en Gerencia de Proyectos. Docente investigador de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, Cartagena - Colombia. Correo electrónico: [jhorquis.machado@cumvirtual.edu.co](mailto:jhorquis.machado@cumvirtual.edu.co). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>

of Renée Bédard's philosophical rhombus, which allows the identification, selection and implementation of the organizational strategy and the incidence of epistemology, praxeology, ontology and axiology in it, taking into account as a final objective the relationship of the strategy with the portfolio of goods and services of the organizations. The most significant findings are linked to obtaining a holistic vision of organizational strategy, centered on the behaviors and objectives of the individuals who make it up, and from there to propose some discussions on which future research articles could be focused.

#### Keywords

Organizational strategy, competitive advantage, Bedard's philosophical rhombus

## Introducción

En la actualidad, existen muchos matices en el ámbito estratégico de la gestión de negocios que no pueden ser limitados a una sola idea, por lo tanto, muchos expertos han presentado opiniones ligeramente diferentes en las que comienzan por reconocer intuitivamente conceptos anteriores, pero con el propósito de proporcionar una visión más holística que resulte útil tanto en el ámbito del aprendizaje como de la aplicación en el contexto del pensamiento estratégico empresarial.

Es así como diversos académicos han postulado sus pensamientos respecto a la forma en como las organizaciones identifican, seleccionan e implementan las estrategias que le permiten competir en su mercado. En ese sentido, se presentarán las principales contribuciones de importantes eruditos en la temática de la estrategia empresarial como Porter, Miles & Snow y Mintzberg identificando en qué medida estos autores asumen posiciones respecto a temas filosóficos con la finalidad de caracterizar el pensamiento estratégico de estos autores. Seguidamente, se abordará el paradigma del rombo filosófico de Renée Bédard para plantear una visión holística que permita interpretar desde dicha óptica el pensamiento estratégico de las organizaciones, de acuerdo con las propuestas de cada autor mencionado anteriormente.

Finalmente se plantearán conclusiones en las que se destacan como la estrategia empresarial puede obtener un paradigma filosófico, enfocadas en el portafolio de bienes servicios

de la organización, pero vinculado el papel de los directivos, sus pensamientos, formación y creencias en esas decisiones. Adicionalmente, los hallazgos propuestos permiten plantear discusiones que podrían ser la base para futuros trabajos investigativos que profundicen la temática del pensamiento estratégico empresarial generado así nuevas fuentes de conocimiento.

## El pensamiento Estratégico de Porter, Miles & Snow y Mintzberg

Porter (1991) expresa que para ser competitivos es necesario ser diferentes, esto es, escoger selectivamente una serie de actividades únicas para ofrecer una combinación original de valor a los clientes, en términos sencillos, de acuerdo a Ovans (2015), haz lo que todos hacen (pero gasta menos dinero eso), o haz algo que otros no puedan hacer. Este pensamiento establece un vínculo directo entre la estrategia y el entorno en el que están inmersas las organizaciones, en el sentido que esta se encuentran esperando el movimiento de los rivales, que están listos para competir (Magretta, 2002), en ese sentido, para Del Río Cortina et al., (2018), se debe enfrentar a la competencia, no solo con las herramientas adecuadas, sino también desarrollar variables e insumo internos, externos y la realización de objetivos organizacionales establecidos internamente.

En el ámbito de la estrategia, Porter señala la existencia de “cinco fuerzas”, estas implican que la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los

clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (Porter, 2011).

Enfocado en la industria, Porter hace énfasis en los componentes externos a la empresa se encuentran vinculados evidentemente a la rivalidad en la propia industria, es así como estudia el poder de negociación de clientes y proveedores además del hecho que el incremento de poder de ellos es inversamente proporcional al de la organización. De igual forma, estudia la amenaza de nuevos competidores y la importancia de crear barreras de entrada, evocando memorias de los campos minados de guerras pasadas. Por último, recoge la amenaza de la aparición de productos sustitutos, que entrarían a afectar negativamente la rentabilidad del sector.

Estos conocimientos, de conocer al enemigo, el terreno y a sí mismo, está orientado a disponer a la organización mantenerse, subsistir y desarrollarse. Sus postulados sobre las Cinco Fuerzas revolucionaron el mundo de los negocios, y continúa siendo consultado hoy en día por académicos y empresarios, gracias a la versatilidad de esta propuesta. Es por esto que las organizaciones, en la actualidad, han buscado utilizar signos y elementos tangibles e intangibles para mantener a sus clientes, aumentar su participación y posicionamiento en el mercado, de forma que se mantenga una ventaja competitiva, (Del Rio Cortina et al., 2017), lo cual es un reflejo del pensamiento de Porter.

Posteriormente, y tomando en consideración la óptica mercenaria que se tiene en el ámbito industrial en términos generales, Porter complementa su teoría estratégica al abordar el concepto de valor compartido entendido como la mejora en la competitividad de la empresa al tiempo que ayuda a optimizar las políticas y prácticas económicas de las comunidades en las que opera (Kramer & Porter, 2011). La idea principal todavía se basa en generar ganancias y aumentar la riqueza, sin embargo, una esta

estrategia la parte organizacional y social, donde ambos objetivos se encuentra ligados y uno no puede existir sin el otro.

Una concepción diferente de estrategia es la planteada por Carmona-De Ríos (2018), esta parte de la postura que indica que las organizaciones con el trasegar en el tiempo desarrollan la capacidad de adaptarse ante las situaciones del entorno como son: los desafíos en materia de productos-mercados, lo que trae consigo el deber de seleccionar mercados objetivos y productos a introducir en dichos mercados; desafíos técnicos-tecnológicos, estos suponen la selección de técnica (conocimiento) y tecnología adecuada para ser más competitivos; y desafíos administrativos relacionados con el diseño de la estructura, la construcción de la cultura y elección del tipo de liderazgo a implementar en la organización. (Miles & Snow, 1978)

Otro aporte significativo de Miles & Snow (1978) es su postulado referente la existencia de cuatro posiciones estratégicas que pueden asumir las organizaciones. La primera es la prospectiva que consiste en el análisis constante de mercado para responder a las tendencias logrando anticipar los movimientos de la competencia. En contraposición a esta, aparece la segunda categoría Defensiva en la cual las organizaciones se preocupan por el nicho de mercado que ocupan y ofrecen un portafolio de productos menos cambiante, simplemente esperando responder a la competencia sin que haya algún movimiento primario desde su posición.

La tercera es la analizadora, combina los dos primeros de cierta manera, aunque tiene capacidades de defensa estables en productos, servicios y mercados, también está buscando nuevos clientes y oportunidades a medida que se desarrolla la situación interna y externa. Finalmente, estos autores ubicaron la falta de respuesta o categoría reactiva, que es inestable, parsimoniosa y tranquila debido a la falta de estrategia (Carmona-De Ríos, 2018)

La propuesta de Miles & Snow busca entender a las organizaciones, explicando los retos y desafíos a los que se enfrentan y las posiciones que adoptan ante estos, gracias a este análisis introspectivo sobre el comportamiento interno y externo de una organización, es posible que al identificar en que categoría se encuentra esta pueda tomar decisiones y de esa manera se logre mejor desempeño económico, es decir, mayores beneficios. Resulta evidente destacar una estrategia que esté atenta a las señales que da el entorno, que valoran la búsqueda y aprovechamiento de nuevas oportunidades al interpretar las múltiples situaciones que se desarrollan en su entorno, y que consideran como el nivel más bajo un posicionamiento estratégico reactivo que carece de fundamento, de planeación y de convicción.

Tomando como base los pensamientos de Porter y Miles & Snow, resulta útil citar Mintzberg, que trata de cierta forma de complementar la visión excesivamente externa de Porter. En su postulado, Mintzberg plantea los tipos de estrategias posibles que las empresas pueden adoptar, siendo estos más amplios y específicos, aunque todavía se encuentran basados en anteriores pensamientos estratégicos.

En ese orden de ideas Mintzberg plantea que las estrategias de diferenciación pueden ser por imagen, calidad, diseño, precio y soporte, es así como más allá de ser prospectoras o defensivas, estas organizaciones simplemente se diferencian en esos aspectos. Quizás el concepto más revolucionario es la estrategia de indiferencia, que se refiere a las empresas que están comprometidas con la imitación o que no tienen ninguna diferencia (Carmona-De Ríos, 2018). Para Porter, es mejor adherirse a la estrategia de mejorar al ser diferente, puesto que eso de ser imitador es una blasfemia, típica de las empresas que copian a otras (Michael Porter, 2000).

Lo interesante de las proporciones de Mintzberg es que facilita su propia categoría a este tipo de organizaciones, que valga decir, son

abundantes internacionalmente, centran sus esfuerzos en sobrevivir día a día. Este tipo de organizaciones que adolecen de un pensamiento estratégico y que por lo tanto no tienen un norte trasado están destinadas a desaparecer o ser absorbidas por otras empresas.

En materia de pensamiento estratégico existen diversos enfoques y naturalezas de la estrategia, pero aun existiendo dichas diferencias se puede afirmar que todas persiguen la maximización de las utilidades como objetivo final, para lo cual deben entender las razones que justifiquen el comportamiento del mundo los negocios. En resumen, estará alineado con el pensamiento estratégico implica observar las organizaciones y su entorno con la finalidad de tomar decisiones ajustadas a la realidad (Cardona-Arbeláez, Gómez-Castillo & Lorduy-Miranda, 2020).

## Metodología

Con el objetivo de plantear una visión filosófica desde el rombo de Renée Bédard acerca del pensamiento estratégico en las organizaciones de autores renombrados, se plantea una revisión sistemática diferente a las tradicionales, que sigue un método riguroso de búsqueda y selección de investigación, y se esfuerza por superar posibles prejuicios en varias etapas, evaluando de esa manera la relevancia y efectividad de los autores encontrados, además de recopilar, sintetizar e interpretar sus hallazgos (Sampaio & Mancini, 2007).

Es así como se planteó un conjunto de criterios para determinar la naturaleza científica de la revisión sistemática de la literatura propuesta en aras de garantizar el rigor del proceso de investigación, siguiendo el modelo metodológico propuesto por Pacheco Ferreira (2019) iniciando con la pregunta problema que guió la revisión, siguiendo con criterios y protocolos de inclusión y exclusión en las que se establecieron estrategias para la búsqueda y selección de los insumos investigativos apropiados y finalmente se planteó un análisis y síntesis de información.

La problemática que se planteó para dar origen a la investigación estuvo vinculada con la interpretación del pensamiento estratégico en las organizaciones desde la óptica del rombo filosófico de Renée Bédard, dado que existe un vacío en la literatura en la cual poco se ha escrito relacionando ambos conceptos. Seguidamente, se incluyeron autores del pensamiento estratégico que han realizado los aportes más relevantes no solo en el apartado teórico sino también el práctico, además de tener fundamentos filosóficos que sustenten sus postulados, siendo estos autores Porter, Miles & Snow y Mintzberg. En contraparte, se excluyeron autores que no están enfocados en su totalidad a la literatura de estrategia o cuyos aportes presenten un sustento filosófico escaso que les permita vincularse con el rombo filosófico de Renée Bédard y a partir de allí, se recopilaron los escritos principales de estos autores, incluyendo sus libros y artículos seminales más relevantes, con el ánimo de presentar la información en forma resumida y didáctica que permita lograr el objetivo propuesto.

Por último, se sintetizó la información haciendo énfasis en los puntos en común que permitan conectar los postulados filosóficos de los autores con el rombo filosófico de Renée Bédard, dando lugar a hallazgos y análisis relevantes que podrían ser la base de futuros trabajos investigativos.

### Hallazgos

Cuando una organización busca cumplir los objetivos de maximización de sus ganancias, en muchas ocasiones entran en declive los componentes que la sostienen, esta situación se destaca en una era globalizada con productos sustitutos y amenazas de nuevos competidores. Bajo este contexto Mintzberg et al., (1998), expresa que una organización es eficaz cuando logra la coherencia entre sus diversos componentes y no cambia ninguno sin evaluar las consecuencias de un elemento sobre otro, esto es que la estructura permite o dificulta el

logro de las estrategias planteadas por las empresas es en este punto donde Bédard plantea algunas consideraciones.

Bédard (2003) propone que el fundamento para entender las disciplinas administrativas no es la ciencia sino la filosofía. Esto implica abordar la administración a partir de cuatro elementos filosóficos integrados en un solo bloque; praxeología, epistemología, axiología y ontología, conocido como el rombo filosófico de Bédard (ver figura 1). Es así como en la praxeología se encuentran las prácticas y las conductas que buscan una mejora al interior de las organizaciones sin embargo, el reto se encuentra en hacer que esta no se torne individualista y alejada del cooperativismo, sino que se plantee desde una estrategia de retroalimentación y evaluación del comportamiento, para luego tomar un plan de acción de mejora y proseguir con una evolución creativa.

Como ya se ha dicho la consecución del éxito de las organizaciones desde la perspectiva de Bedard (2003) implica el desarrollo de una estrategia que permee todos los elementos productivos de la organización, desde las aristas: práctica, de los valores, principios y el análisis del conocimiento. La ontología desde el enfoque de Bedard (2003) es el elemento sustantivo que facilita la articulación entre los valores, el conocimiento y la práctica; lo anterior cobra sentido ya que los principios y la forma de observar el mundo real inciden en gran medida en los valores que los individuos desarrollan, en la forma como perciben y crean el conocimiento, así como en el desarrollo de sus acciones. Es entonces la ontología el pilar más profundo del ser y por ende implica mayor esfuerzo en su análisis.

En cuanto a la axiología se relaciona con la ética y la moral, esta establece el marco de comportamiento de los sujetos indicando lo permisible, lo admisible y el comportamiento adecuado de los sujetos dentro del mundo real. La axiología dicta los límites que condicionan

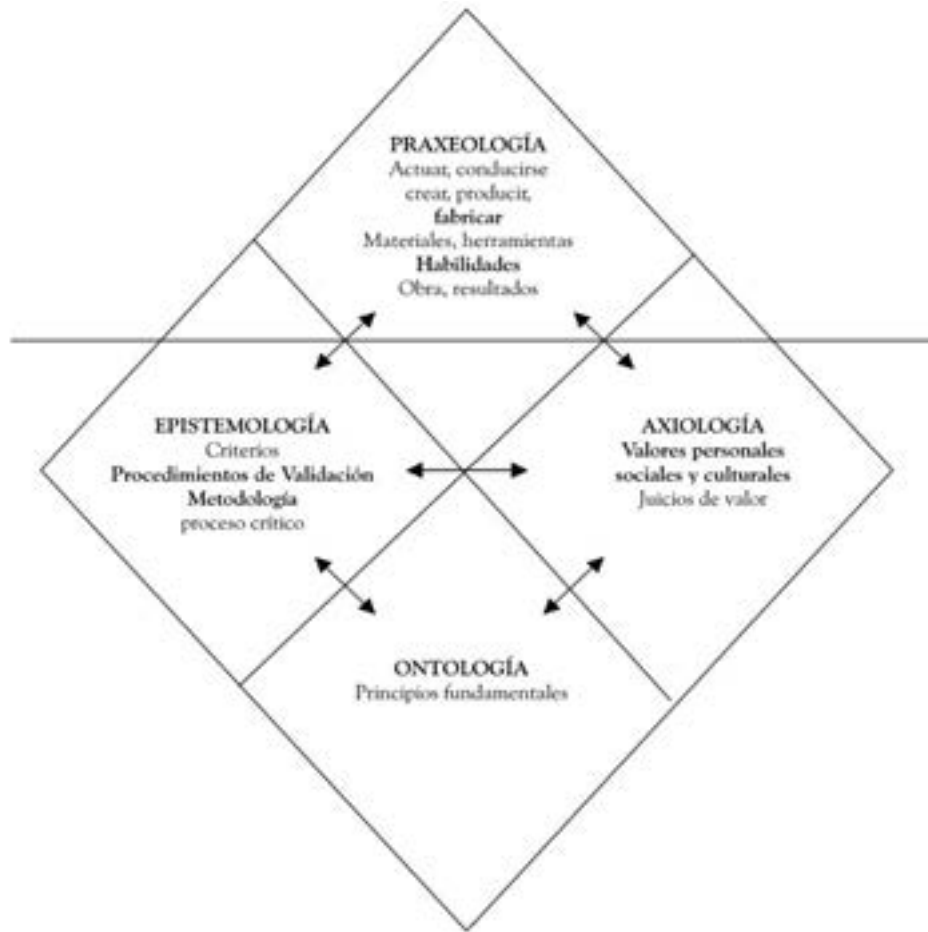


Figura 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas  
Fuente: Bédard, (2003).

el pensamiento estratégico, dándole así a los gerentes el margen dentro del cual se deben proponer estrategias.

La epistemología está vinculada con teoría de conocimiento, vista desde dos perspectivas desde el conocimiento general lo que implica el análisis crítico de los fundamentos y postulados, y desde el estudio del contexto de las situaciones con el fin de describir y analizar la realidad. Es entonces la epistemología un factor doble vía; en un primer sentido evalúa el conocimiento propuesto para afrontar situaciones reales y en un segundo sentido analiza la realidad para generar nuevo conocimiento.

Una postura que resulta interesante es la propuesta por Cardona-Arbeláez, Gómez-Castillo & Lorduy-Miranda, (2020), quienes proponen basados en la filosofía del Rombo de Bédard cuatro áreas para mejorar el desempeño organizacional (ver figura 2), la primera de ellas es el área informativa encargada de transferir la información necesaria que garantiza la unidad de conocimiento, lo que implica que todos los individuos posean la información y comprendan su uso dentro y fuera de la organización; la segunda es el área de comunicación la cual propende por la correcta implementación de los canales de comunicación, en conjunto con el área de informativa impulsan la comprensión de las estrategias organizacionales; la tercera es

el área de reflexión esta promueve la constante meditación sobre los fenómenos del entorno con el fin de proponer las mejores estrategias que den solución a los problemas organizacionales y que conduzcan a la maximización de

las ganancias; el último área es la colaboración, esta demanda el cambio de la visión individualista por el cooperativismo, de este modo velar por la mejora continua en todos los niveles de la organización.



Figura 2. Cuatro áreas para el desempeño organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona-Arbeláez, Gómez-Castillo & Lorduy-Miranda (2020)

## Conclusión

Como reflexión final, se destaca el aporte de diversos autores en el ámbito de la estrategia enfocado en los negocios de tal manera que en la actualidad la mayoría de empresas utiliza estos postulados con excelentes resultados, prueba de ello son las grandes multinacionales y conglomerados a nivel mundial que a pesar de los obstáculos, dificultades y consumidores cada vez más exigentes han logrado mantenerse a lo largo del tiempo. Bajo este esquema, el Rombo Filosófico de Bédard permite realizar algunas interpretaciones que profundizan

esta estrategia y posibilitan construir una visión más holística, encaminada a la superación de obstáculos en el mundo empresarial actual, además de ofrecer algunas discusiones.

En primera instancia, se plantea la discusión acerca de la combinación entre estrategias empresariales y el rombo filosófico de Bédard esbozando dudas acerca de si las organizaciones prospectivas se encuentran enfocadas hacia la epistemología al lograr un conocimiento profundo del mercado que le permita innovar, mientras que las defensivas se centran más en el apartado axiológico dándole valor a produc-

tos y servicios esperando que el líder haga los movimientos iniciales. Por su parte, la analizada podría estar enfocada en las praxis mientras que la reactiva haría énfasis en la ontología limitándose solamente a existir. Evidentemente, lo anterior es solamente un breve ejemplo para ilustrar las futuras discusiones que se pretende dejar para trabajos investigativos.

En segunda instancia, se propone una discusión en la línea de los equipos de alta dirección de las organizaciones y su diversidad cultural como influencia en las estrategias empresariales, en el sentido que de ellos depende en que parte del rombo filosófico de Bédard se ubica la empresa, pues finalmente en ellos recae el rumbo de la misma, en otras palabras, el decidir si la organización se enfocara en la parte epistemológica o praxeológica, aunque

esto podría ser estudiado por el campo de la diversidad cultural de estos equipos de alta dirección, la forma como perciben estas variables desde sus culturas y la manera como absorben y explotan los nuevos conocimientos que les brinda el mercado.

Finalmente, la discusión más importante que se desea dejar desde el presente artículo radica en las múltiples interpretaciones que todavía se pueden hacer en el campo de la estrategia, es decir, con la evolución que tienen los mercados y la revolución de las tecnologías de comunicación e información, la clasificación entre empresas prospectivas, defensivas y demás similares comienzan ya a quedar obsoletas y se hace necesario nuevas categorías estratégicas que permitan clasificar a las organizaciones en el mundo competitivo actual.

## Referencias

- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Ad-Minister*, 3(1), 68–87.
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N., & Lorduy-Miranda, S. (2020). La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 19-27. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 1(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Del Río-Cortina, J. L., Cardona-Arbeláez, D., & Guacará-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 8(1), 49. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Del Río Cortina, J., Cardona Arbelaez, D., & Pérez Olascuaga, S. J. (2018). Estrategias diferenciadoras y generadoras de valor en economías emergentes. Caso. *Saber, Ciencia y Libertad*, 13(1), 133–144. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n1.2083>
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). La creación del Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Mc Graw Hil.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (U. S. River. (ed.); Prentice H).
- Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard business review*, 23, 1-7.



Pacheco Ferreira, A. (2019). Estimaciones del consumo de drogas ilícitas derivadas del análisis de aguas residuales: Una revisión crítica. *Revista de La Universidad Industrial de Santander. Salud*, 51(1), 69–80. <https://doi.org/10.18273/revsal.v51n1-2019008>

Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press).

Porter, Michael. (1991). the Competitive Advantage of Nations - Porter, Mw. *Journal of Marketing*, 55(4), 118–120. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>

Porter, Michael. (2000). Location , Competition , and Economic Development : Local Clusters in a Global. *Harvard Business School*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>

Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Systematic Review Studies: a Guide for Careful Synthesis of Scientific Evidence. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 77–82. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>