



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: V Número: 2 Artículo no.61 Período: Octubre, 2017 – Enero 2018.

TÍTULO: El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible?

AUTORES:

1. Máster. Magdala De Jesús Lema Espinoza.
2. Dr. Yadier Alberto Torres Sánchez.
3. Máster. Wilson Fernando Núñez Aguirre.
4. Máster. Silvia Hipatia Torres Rodríguez.

RESUMEN: Se recrea y sustenta la noción del Pensamiento Estratégico (PE) en su dinámica dual de intangible-tangible en la compleja actualidad del entorno empresarial. Reflexionar en torno al pensamiento estratégico en el contexto empresarial implica ampliar su significado, rebasando su trascendencia como acción deliberada y construyendo su verdadera naturaleza y alcance relacionados con la acción emergente. Es preciso enmarcar al PE en el ámbito de lo intangible, ya que este se vincula al conocimiento que tiene determinada organización que la hace privativa y que la diferencia del resto de competidoras, pero es también tangible pues favorece que los empresarios alcancen un alto nivel de sentido común, fundamentado en la práctica, como también una preparación para disímiles problemáticas derivadas de cada entorno.

PALABRAS CLAVES: pensamiento estratégico, contexto empresarial, nociones, naturaleza tangible e intangible.

TITLE: Strategic thinking in the business context. Tangible or intangible?

AUTHORS:

1. Máster. Magdala De Jesús Lema Espinoza.
2. Dr. Yadier Alberto Torres Sánchez.
3. Máster. Wilson Fernando Núñez Aguirre.
4. Máster. Silvia Hipatia Torres Rodríguez.

ABSTRACT: The notion of Strategic Thinking (ST) in its dual intangible-tangible dynamics is recreated and sustained in the complex current situation of the business environment. Reflecting on strategic thinking in the business context implies broadening its meaning, exceeding its transcendence as deliberate action and building its true nature and scope related to the emerging action. It is necessary to frame ST in the area of the intangible, since this is linked to the knowledge that has a certain organization that makes it private and that differentiates it from the rest of the competitors, but it is also tangible because it favors entrepreneurs to achieve a high level of common sense based on practice, as well as a preparation for dissimilar problems derived from each environment.

KEY WORDS: strategic thinking, business context, notions, tangible and intangible nature.

INTRODUCCIÓN.

En el contexto empresarial contemporáneo resulta decisivo que los cambios en las estrategias administrativas y de gestión se impongan para lograr el sostenimiento de las empresas, mediante la exigencia de una postura proactiva y flexible en las metodologías de trabajo para las organizaciones.

Los dirigentes se ven abocados, entonces, a enfrentar el desafío de desarrollar las transformaciones necesarias, dominando las diversas fuerzas de resistencia que pueden originarse en el proceso. Un estado de cambio tiene lugar con carácter eficiente cuando la totalidad de sus protagonistas se

comprometen con él. Cambiar no resulta una actividad fácil de asumir, en primer lugar, porque todas las personas no están dispuestas a ejecutar esfuerzos para el logro de este objetivo, y en segundo, aunque estén dispuestas, resulta muy cómodo retornar a los consabidos modelos de funcionamiento y organización (Gómez, Blanco y Conde, 2013).

Sin duda alguna, el entorno empresarial se puede catalogar, en la actualidad, como turbulento, debido a la real posibilidad de cambio a un ritmo mucho más acelerado que las posibilidades de adaptación que pueden asumir las redes empresariales en relación con ese contexto. Ante tal situación, resulta imprescindible implementar estrategias de flexibilidad y adaptación que puedan enfrentar esos nuevos desafíos.

La estrategia de flexibilidad persigue como meta esencial la anticipación de los escenarios futuros de las acciones empresariales de hoy, basándose en cuatro retos primordiales: estratégico, cognitivo, político e ideológico. Debido a su carácter tradicional, los planteamientos estratégicos pueden venirse abajo ya que dichas estrategias con el avance del tiempo suelen ser reproducidas por otras empresas, desaprovechan su naturaleza distintiva, y en consecuencia, su ventaja de conseguir ganancias. Dentro de un contexto contemporáneo, caracterizado por la inestabilidad y por ser impredecible, se alza como la única superioridad estratégica con seguridad, la potestad de una empresa de reinventar de manera constante su modelo empresarial.

El triunfo empresarial nunca ha sido tan frágil y temporal como en el siglo XXI, los desastres empresariales de la presente centuria revelan cómo incluso las empresas de más trayectoria en el mercado presentan diversas dificultades para sostener su tasa de beneficios y su presencia en el mercado. La problemática no gira en torno a las transformaciones que tienen lugar, sino hacia la razón de que estos cambios se generan rápidamente y guardan tal magnitud, que inversamente a lo que acontecía en décadas precedentes, estos cambios no alcanzan a ser anticipados (Hamel y Valikangas, 2003).

En América Latina, durante las últimas décadas, se han producido intermitentemente cambios políticos, económicos e institucionales en el área de la transformación de los modelos organizativos y productivos globales, y de su relación estrecha con el Estado y el resto de los componentes sociales. Se han replanteado, además, las metodologías para el establecimiento de relaciones de poder, y los medios e instrumentos de satisfacción de las posibles necesidades.

En el campo de la política, aunque resulta complejo absolutizar por la caída e institución de otras perspectivas de gobierno, es evidente el progreso en la región latinoamericana de proyectos identificados en mayor o menor nivel con la izquierda, son declaradamente críticos del discurso neoliberal, y en consecuencia, han producido cambios en la manera de concebir las relaciones empresariales, de ahí la importancia de repensar y reencauzar estas nuevas estrategias a nivel regional y local (Guerra, 2007).

En este marco de ideas, la jerarquía y utilidad del pensamiento estratégico (PE), innegable en el contexto empresarial de la actualidad, ha dependido de su concepción como proceso analítico e intuitivo, donde lo humano sobrepasa a lo técnico.

Tomando en cuenta lo hasta aquí descrito, es pertinente, en nuestros días, ampliar el significado de pensamiento estratégico por encima de su trascendencia como acción deliberada, construyendo su verdadera naturaleza y alcance relacionados con la acción emergente. Es preciso enmarcar al PE en el ámbito de lo intangible, ya que este se vincula al conocimiento, que tiene determinada organización, que la hace privativa y que la diferencia del resto de competidoras. Este recurso no medible es igualmente tangible, ya que entre otros elementos, favorece que los empresarios alcancen un alto nivel de sentido común fundamentado en la práctica, como también una preparación para disímiles problemáticas derivadas de cada entorno, y así establecer el camino que seguirá la empresa en el futuro y suscitar el progreso de la organización a través de la unión, así como la gestión intergrupal e intragrupal, partiendo de las habilidades individuales.

Se debe desarrollar una perspectiva futurística organizativa con decisión estratégica y emplear el elemento proactividad. El PE puede, incluso, provocar la preferencia de un consumidor por un determinado producto por encima del resto. Pueden componer lo intangible otros elementos como las destrezas y experiencia de los trabajadores, las bases de datos, los sistemas de información, las relaciones con el consumidor, la calidad, la proactividad y la oferta de servicios o productos. “Generalmente, los factores intangibles representan el 75% o más de su valor en el mercado. Esta realidad tiene grandes implicaciones para los directivos” (Ocaña, 2006, p. 11).

La óptica de concebir en el contexto empresarial al PE en su rango de intangible a tangible como el patrón o plan que relaciona las metas, objetivos y políticas de un territorio que busquen mayor trascendencia, y al mismo tiempo instituye los procesos coordinados de los pasos a ejecutarse, no está reñido con los objetivos, las políticas y las metodologías. De hecho, los objetivos delimitan aquellos efectos que se esperan conseguir en lapsos determinados, pero no la metodología para llevarlos a cabo.

Las políticas, por su parte, se encargan de precisar reglas y patrones de comportamiento que son consecuentes con los valores y paradigmas que se han determinado. La secuencia coherente de pasos y procesos ineludibles para llevar a cabo los objetivos formulados, en el marco de los términos que asignan las políticas, es desarrollada por los programas y proyectos. El PE, entonces, determina aquellos postulados que instauran la orientación general y su viabilidad en el espacio de las situaciones, tanto predecibles como de incertidumbre. Como resulta lógico, según esta postura teórica, el PE está direccionado a alcanzar lo viable o lo posible (González, 2011).

Resulta importante destacar que en la actualidad se han establecido diferentes problemáticas en torno a la ejecución efectiva de un PE, al tratar de garantizar un futuro promisorio para la institución, teniendo como factor base los procesos administrativos, operativos y financieros, fundamentados en la reflexión que facilite la toma de decisiones sobre si el proyecto que ejecuta la organización presenta o no validez, si se fundamentan sus metodologías y si el proceso es el

conveniente para disminuir la incertidumbre y los conflictos y potenciar las oportunidades. El PE debe trazar vías para cada uno de los actores de la empresa o grupo de trabajo y sus elementos productivos, con el objetivo de establecer un engranaje dirigido a la competitividad empresarial. Es necesario, además, precisar que el PE requiere de un enfoque sistémico, inteligencia intuitiva, y capacidad de síntesis y creatividad para concebir un futuro y enunciar la manera de alcanzarlo. La implementación de este enfoque estratégico debe disponer de un pensamiento creativo y transformador, que tomando la experiencia como sustento, imagine y programe la supervivencia de la empresa a través de diversas redes de información, tanto interna como externa. En el contexto empresarial, el PE debe relacionarse con el proceso intelectual intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo, que armoniza los métodos analíticos con la elasticidad mental (Román, 2010).

El artículo busca reflexionar y reivindicar el rol del PE en este sentido, ubicándolo en el área del recurso intangible-tangible y otorgándole una merecida prioridad. Desde esta perspectiva, se intenta sintetizar y refundar la riqueza y productividad teórica de quienes conciben al entorno empresarial como un espacio que demanda la aplicación de un PE cambiante y flexible, sobre todo en áreas administrativas y de gestión, de cara a garantizar una mayor sostenibilidad. Se reflexiona sobre varios aspectos esenciales del PE, que aportan sustento a nuestra perspectiva tales como: su sustento paradigmático y claridad metodológica, el diagnóstico de su nivel de presencia en las empresas, las premisas para su efectividad, y la lógica dominante y su transferibilidad.

DESARROLLO.

A partir del análisis documental realizado a documentos varios tales como libros, artículos científicos y otros, se logró focalizar la reflexión en cinco aspectos esenciales que fundamentan y apoyan nuestra visión del PE como fenómeno que exhibe una dualidad de intangible y tangible.

Sustento paradigmático del PE y claridad metodológica del PE.

Aunque no con total claridad dentro de los cánones y paradigmas establecidos se esclarece la noción de intangibilidad-tangible del PE; por su parte, Zapata (2007), desde un enfoque hermenéutico, realiza un análisis historiográfico de los paradigmas del PE, el cual, por su importancia para resaltar su intangibilidad, se describe a continuación:

1) Planeación estratégica convencional.

Este paradigma indica, que si la estructura no resulta consecuente con la estrategia, el resultado final es, sin dudas, la ineficiencia. Los diferentes contextos provocan que las empresas asuman nuevas y renovadas estrategias, las cuales, consecuentemente, requieren de nuevas adaptaciones de sus estructuras organizacionales.

2) La teoría de la competitividad.

Michael Porter (1980) da una vuelta de tuerca a los paradigmas del PE vigentes hasta la fecha con sus conceptos de fuerzas competitivas, cadena de valor, competitividad internacional y diamante competitivo.

3) Visión crítica de la estrategia.

El aporte de Henry Mintzberg (1998) resulta esencial para cambiar la percepción del PE, no entendido como una ecuación entre estrategia y planeación estratégica; además, se niega la noción de que en una organización solo se conciben las denominadas estrategias deliberadas, mostrando la posibilidad de hallar estrategias que surgen en situaciones con cierto grado de imprecisión y espontaneidad.

4) Estrategia y prospectiva.

Este paradigma establece que el desarrollo de un total pensamiento e implementación de la estrategia solo tiene valor si con anterioridad tiene ocurrencia para la organización objeto del ejercicio estratégico. Con ese grupo de escenarios, la estrategia se desarrolla mediante un diseño

que toma como sustento la intuición del equipo dirigente, quien se supedita a un extenso panorama contextual representado en los escenarios futuros.

Con mayor grado de precisión, Piñeiro, Quintero y Faria (2007), basándose en el modelo de (Morrisey, 1997), determinan la importancia del PE en cinco direcciones metodológicas, que resaltan su carácter dual de intangible-tangible y se presentan a continuación:

- 1) Capacidad de juicio razonado; no obstante, a que suele tomar como base cierta información inadecuada, resulta lo más significativo que una empresa espera de sus dirigentes.
- 2) Para lograr efectividad, el juicio colectivo estriba en que quienes tomen las decisiones sustanciales desarrollen una visión clara y sólida de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- 3) La visión de la empresa toma como fundamento más la forma subjetiva de quienes deciden y sienten, que las derivaciones de cualquier estudio.
- 4) El PE reúne valores, misión, visión y estrategias que tienden a constituirse como elementos intuitivos (centrados en los sentimientos) más que analíticos (centrados en la información).
- 5) El hecho de alcanzar un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo resulta un prerrequisito esencial para la planificación efectiva (p. 137)

Diagnóstico del nivel de presencia del PE.

En su propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana, Saavedra (2012) declara que para el correcto desempeño de cualquier organización se debe tener en cuenta, como base del desarrollo, al PE, pues este facilita el establecimiento de la orientación y acciones futuras de las empresas; se encuentra unido al papel y al trabajo de los altos directivos. Se define como un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del contexto.

En tanto, Silvestri, Silvestri, Hernández y Añez (2009) argumentan, que el hecho de pensar estratégicamente deviene un requerimiento que facilite el desarrollo de procesos de reflexión y consideración de opciones, derivados del contexto turbulento en el cual se despliegan las empresas, distinguido por varios componentes como: “gubernamentales, generados por las disposiciones legales, regulaciones y controles por parte de los gobiernos dirigidos al control de cambio y políticas impositivas, entre otras; tecnológicos, desarrollo tecnológico; la competencia, los niveles determinados por la competencia, producto de la diversificación, rendimiento y vulnerabilidad de las empresas; macroeconómicos, que inciden en la recesión económica y la inflación” (p. 190).

Dominar las herramientas establecidas con anterioridad y conocer el momento y la forma de su aplicación, puede favorecer el ensanchamiento del espectro mental del empresario en el momento de conformar una estrategia, ya que brindan razonamientos a tener en cuenta en dicha práctica. Si un directivo resulta capaz de ejecutar un análisis sectorial positivo, puede señalar las fuentes de las economías de escala en su negocio, contactar personal imprescindible en la industria y vislumbrar la trascendencia organizacional de sus decisiones, así como desarrollar estrategias más sólidas, permanentes y conformes al contexto. Contrariamente, quien instrumenta estrategias sin un juicio específico, se atiene al riesgo de errar en el rumbo competitivo (Noboa, 2006).

Como no todas las organizaciones presentan un desarrollo marcado de su PE, se deben crear medios e instrumentos para establecer el nivel de presencia de este. Según Alvarado y Paz (2010), los siguientes enfoques: actitud, cultura, herramienta y cualidad determinan el alcance o no de un PE en determinada empresa. Tanto la actitud como la cultura se entienden en este tipo de pensamiento como un estado de conciencia, que posibilita enfrentar a situaciones complejas de la contemporaneidad, con el objetivo de estar preparados para el futuro. “Este estado de conciencia de las organizaciones como actitud se manifiesta por la actitud gerencial estratégica, donde concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, es hacer uso consciente de las herramientas

gerenciales, definiendo el propósito y planteamiento estratégico en relación a la cultura; éste se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, además de la adaptación a los cambios” (p. 432).

Premisas para la efectividad del PE.

Cabría preguntarse ¿qué se requiere para conseguir un PE efectivo? Desde una visión sistémica y humanista concibe Pereira (2007) al PE, como factor esencial para el desarrollo de una organización emprendedora. El creador o directivo emprende su noción de organización (dimensión cognitiva), que toma cuerpo con la ayuda de esquemas que posibilitan la construcción de planes de acción (dimensión praxeológica). Con el objetivo de diseñar la estructura de la empresa que se desea instaurar en el contexto social que lo rodea (dimensión estructural), la dimensión cognitiva tiene en cuenta, además del ya mencionado PE enfocado en la organización, el aprendizaje, cimentado en la selección y retención de conocimientos, pasiones, emociones y predisposiciones y resultado de experiencias pasadas, así como el componente reflexivo, que implica percibir lo que se hace mientras se ejecuta.

Resulta de particular interés brindar pautas para la estructuración de un proceso efectivo de PE, para lo cual simpatizamos con la postura de Aguilera (2010), quien establece las siguientes etapas: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). El propósito de la primera se encamina a definir la posición estratégica externa e interna de la organización, o sea, la preponderancia de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Por su parte, la formulación estratégica tiene la función de conformar la misión de la empresa, determinar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, precisar sus fuerzas y debilidades, instaurar objetivos a largo plazo, formar estrategias alternativas y seleccionar las estrategias concretas que se seguirán. Por último, la implantación estratégica concierne a la creación de las estrategias funcionales, los

sistemas, las estructuras y los procesos obligatorios para que la organización llegue a lograr sus objetivos estratégicos.

Labarca (2008) propone, que para lograr la efectividad, el juicio colectivo está en manos de quienes trazan los acuerdos importantes mediante un enfoque preciso y claro, que derivará en el ejercicio positivo de la futura administración de la empresa. El PE debe asimilar, además, valores, misión, visión y estrategias, ya que resulta el fundamento para la toma de decisiones estratégicas. A través de este paradigma, se resalta la implementación de este pensamiento cuando los gerentes o directivos determinan, examinan y valoran los factores decisivos para alcanzar el éxito de la organización, derivados del contexto y de las condiciones inherentes, así como cuando esbozan e inspeccionan el sistema de valores, la misión y la visión de la propia organización.

Calderón (2004) también destaca la preeminencia de lo humano sobre lo tecnológico en aras de establecer pautas para un PE efectivo. El autor postula que los directivos deben comprender que la racionalidad económica que causa la actividad empresarial nunca debe ir en desacuerdo con un enfoque integral del individuo que asume que mediante la actividad laboral y su relación con las organizaciones productivas puede alcanzar una oportunidad de desarrollo y crecimiento, así como la trascendencia como ser humano. Para ello propone las siguientes pautas en la dinámica que debe asumir cada empresa dirigida por un PE:

- 1) Facultad de la organización para implementar su estrategia corporativa, entendida como su participación en el diseño de los objetivos organizacionales, así como la instauración de una estrategia de recursos humanos consecuente con el PE.
- 2) Potencial para desarrollar una infraestructura organizacional, con el fin de contribuir a la eficiencia administrativa tanto mediante la optimización de las prácticas determinadas claramente al área de recursos humanos, como a través del sostén para que las prácticas de gestión humana, que deben ejecutar los demás directivos, se realicen con eficiencia y efectividad.

- 3) Posibilidad de crear relaciones convenientes con los actores de la organización, con el objetivo de que el departamento de recursos humanos se transforme en su vocero, no bajo el enfoque de ser recipiente de quejas y reclamos, sino en constituirse como la fuente para brindar respuestas a la solución de sus problemas y fungir de interlocutor ante la empresa.
- 4) Posibilidad de cambio a la organización, mecanismo mediante el cual esta se transforma en una catalizadora de la cultura organizacional.

Adicionalmente, una investigación firmada por Correa, Ramírez y Castaño (2010) argumenta sobre la necesidad de contar con herramientas administrativas y de gestión que posibiliten la consolidación de los procesos de creación de empresas, para de esta manera poner en marcha los proyectos empresariales. Como parte del PE, estos autores proponen la creación del denominado “plan de negocio”, el cual puede ser entendido como un documento escrito que facilita la evaluación de la viabilidad comercial, técnica, jurídica, administrativa y financiera de un proyecto empresarial y la determinación de componentes que permitan su ejecución. En dicho plan se procuran definir los objetivos, métodos, estrategias y actos que la empresa desarrollará en el futuro, con el propósito de seleccionar, describir y examinar su oportunidad, incremento y predominio.

Lo anterior se vincula a la perspectiva de la sostenibilidad de las organizaciones; en esta, a nivel institucional, el PE se relaciona con el alcance global de una organización y la manera de cómo el valor se añadirá a sus diversas unidades de negocio; mientras que en el plano corporativo significa tomar decisiones que giran en torno a la diversidad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la indagación de adquisiciones potenciales y alianzas estratégicas. Se debe tener en cuenta, también, que si la sostenibilidad se entiende como un valor esencial para la organización, el alcance de la cartera corporativa de la organización tendrá que insertar mecanismos para solucionar los problemas del consumo excesivo y el desperdicio en el contexto de países desarrollados. Dicha situación conlleva a la fundación de empresas que desplieguen y promuevan

productos duraderos que se fabriquen y se consuman con un impacto ambiental de mínimas proporciones (Contreras, 2013).

Lógica dominante.

Otro término aparejado al PE y a su cualidad de intangible-tangible es la lógica dominante, entendida como un proceso que permite la filtración de la información, de manera que la atención de la organización se concentra solo en los elementos calificados como notables para esta manera de pensar y entender el negocio, desconociendo el conjunto restante de indicadores. Esta lógica está compuesta por mapas cognitivos o esquemas mentales acumulados en la mente del directivo, los cuales están establecidos por sus experiencias precedentes, valores, creencias y esquemas de referencia. En conclusión, se conformaría como un sistema de generación de conocimiento, que mediante un proceso de percepción selectiva, analizará y evaluará estrictamente la información del contexto estimada como importante, teniendo en cuenta las creencias, experiencias previas o esquemas mentales de la dirección, que provoca el condicionamiento de futuros comportamientos estratégicos. Su influencia resulta imperceptible, pero induce al descubrimiento de ciertas problemáticas estratégicas y en muchos de los casos se relaciona con los sistemas organizativos y las estructuras mediante un enfoque complejo, provocando estas dificultades. He aquí la importancia de estar al tanto de esta lógica dominante en los actores que componen la entidad, para poder contrastarla con las acciones y documentos que rigen su accionar (Blázquez, 2013).

Transferibilidad del PE.

El PE practicado por un gerente puede integrarse a competencias racionales, así como a competencias afectivas y de ethos profesional, todas ellas totalmente transferibles. El ethos es determinado como un grupo de actitudes morales que un individuo presenta hacia su propio accionar en el trabajo y las personales, tareas y deberes de la propia responsabilidad empresarial. Siguiendo esta lógica de análisis, una competencia laboral muestra un compuesto de responsabilidades explicadas en tareas definidas y con posibilidades de elección de los medios en

búsqueda de su empleo de forma satisfactoria. Dichas formas representativas de disposición gerencial simbolizan el asiento para transferir exitosamente las experiencias y los conocimientos alcanzados en y para la organización, fortalecidos con los comportamientos formados que encarnan el temperamento de los trabajadores y de sus virtudes morales. “Una disposición ética en hacer el bien son un conjunto de virtudes de las cuales el gerente tiene necesidad para estar a la altura de vivir moralmente en la sociedad y en la empresa” (Perozo, 2006).

Sin dudas, la información se establece como un factor determinante para el PE. Resulta decisivo que su gestión también se entienda como estratégica, por la razón de representar conocimiento, instrumento de control y arma para la toma de decisiones a cualquier nivel. También se puede transferir tantas veces como se quiera, y proveerle de un ciclo de vida muy particular, pues lo que en la actualidad se le asigna un valor ínfimo puede convertirse en valioso en años venideros y viceversa. “La información como producto, se mercadea, se vende y debe producir utilidades o ingresos a la organización, y se debe considerar como un activo en la medida que la organización se preocupa por poseerla, gestionarla y utilizarla en la consecución de sus metas y el establecimiento de una ventaja competitiva” (Díaz, Contreras y Rivero, 2009, p. 44).

CONCLUSIONES.

En estas páginas se ha intentado aportar a esta especificidad investigativa, recreando y sustentando la noción del PE en su dinámica dual de intangible-tangible en la compleja actualidad del entorno empresarial. En definitiva, no tomar en consideración todos estos factores asociados al PE no necesariamente significa que los paradigmas tradicionales usados para medir una estrategia no han resultado lo suficientemente válidos a los líderes en su constante toma de decisiones; no obstante, es preciso comprender su naturaleza prospectiva, debido a la cual estas herramientas solo tasan indicadores que se encuentran en el pasado, específicamente, por ejemplo, del trimestre precedente, contrariamente a lograr una visión con valor de futuro. La práctica ha demostrado que

varias redes de empresas han quebrado por carecer de una visión de futuro, al no valorar la importancia de los agentes intangibles en el proceso empresarial.

La compleja actualidad del entorno empresarial latinoamericano y mundial demanda la aplicación de un PE que enfrente cambios en áreas administrativas y de gestión, con el objetivo de alcanzar el sostenimiento de las empresas, a través de la exigencia de una postura proactiva y flexible en las metodologías de trabajo para las organizaciones que conciba al PE como un recurso más, tanto en las filas de aquellos tangibles como intangibles. Un desafío pendiente sería que los empresarios se vean instados, entonces, a afrontar el reto de realizar las transformaciones requeridas y amén de los disímiles factores de resistencia que pueden producirse en el proceso de asunción de esta noción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28), 85-106.
2. Alvarado, Y. y Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), 430-441.
3. Blázquez, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister*, (23), 9-24.
4. Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, (16), 158-176.
5. Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
6. Correa, J., Ramírez, L. J. y Castaño, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII (1), 179-194.

7. Díaz, M., Contreras, Y. y Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20(5), 42-55.
8. Gómez, D., Blanco, B. y Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 53-65.
9. González, M. J. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (55), 211-230.
10. Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional. *Compendium*, 10(18), 77-90.
11. Hamel, G. y Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 355-358.
12. Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
13. Mintzberg, H. (1998). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice – Hall.
14. Morrisey, G. (1997) *Pensamiento Estratégico*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericano S. A.
15. Noboa, F. (2006). El pensamiento estratégico: Base empresarial. *Revista EKOS: Economía y Negocios*, (149), 1-3.
16. Ocaña, J. A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
17. Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. *Hacia una visión sistémica y humanista*. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37.
18. Perozo, E. (2006). Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en gerentes corporativos. *CICAG*, 4(1).

19. Piñeiro, A., Quintero, N. y Faria, E. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. *Negotium*, 3(8), 133-156.
20. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
21. Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
22. Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *pensamiento & gestión*, (33), 93-124.
23. Silvestri, K., Silvestri, C., Hernández, R. y Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(2), 187-208.
24. Zapata, R. (2007). Olas Paradigmáticas de la Estrategia: enfoque Hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83-92.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Towards a general theory of strategy formation*. Oxford: Oxford University Press.
2. Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (24), 59-81.

DATOS DE LOS AUTORES:

1. **Magdala de Jesús Lema Espinoza**. Magíster en Gerencia Empresarial, mención MBA. Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
2. **Yadier Alberto Torres Sánchez**. Doctor en Ciencias Económicas y docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

3. **Wilson Fernando Núñez Aguirre.** Magíster en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos. Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
4. **Silvia Hipatia Torres Rodríguez.** Magíster en Gerencia Educativa y docente de la Facultad de Ingeniería en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

RECIBIDO: 9 de noviembre del 2017.

APROBADO: 25 de noviembre del 2017.