

JULIO ALFONSO GONZÁLEZ MENDOZA  
JORGE SÁNCHEZ MOLINA  
MARIBEL CÁRDENAS GARCÍA

# PENSAMIENTO & RECONVERSIÓN ESTRATÉGICO PRODUCTIVA

DE LA INDUSTRIA CERÁMICA DE NORTE DE SANTANDER



Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Vigilada Mineducación



Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación



## **JULIO ALFONSO GONZALEZ MENDOZA**

Doctor en Educación de la U. Pedagógica Experimental Libertador y candidato a Doctor en Administración de Negocios de ESEADE (Buenos Aires, Argentina). Magíster en Planeación de la U. Pedagógica Experimental Libertador, Ingeniero de Sistemas de la U. Antonio Nariño y Administrador de Empresas de la U. Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Director del Grupo de Investigación Zulima Science.

Su trayectoria profesional se caracteriza por el desempeño en cargos administrativos en el sector privado, consultor científico, diseñador de *software* y docente en programas de pregrado y posgrado.

Docente investigador activo, miembro de la red de conocimiento especializado *Western Social Science Association*, director de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación; autor y coautor de libros resultado de investigación, artículos publicados en revistas indexadas, generador de sistemas de innovación en la gestión empresarial y ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.





**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO  
Y RECONVERSIÓN  
PRODUCTIVA DE LA  
INDUSTRIA CERÁMICA DE  
NORTE DE SANTANDER**

JULIO ALFONSO GONZÁLEZ MENDOZA  
JORGE SÁNCHEZ MOLINA  
MARIBEL CÁRDENAS GARCÍA

González Mendoza, Julio Alfonso

Pensamiento estratégico y reconversión productiva de la industria cerámica de Norte de Santander / Julio Alfonso González Mendoza, Jorge Sánchez Molina, Maribel Cárdenas García. -- 1a. ed. -- Ocaña : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe. Ediciones, 2021. 129 p. -- (Administración de empresa, contaduría, ingeniería y afines)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-090-9 -- 978-958-503-091-6 (e-book)

1. Industria cerámica - Investigaciones - Norte de Santander I. Jorge Sánchez Molina II. Cárdenas García, Maribel III. Título IV. Serie

CDD: 338.456914 ed. 23

CO-BoBN- a1073772

---



**Área:** Ciencias sociales

**Subárea:** Administración de empresas, contaduría, ingeniería



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**  
Vigilada Mineducación

© Julio Alfonso González Mendoza

© Jorge Sánchez Molina

© Maribel Cárdenas García

- ▶ Universidad Francisco de Paula Santander  
Avenida Gran Colombia  
# 12E-96 Barrio Colsag  
San José de Cúcuta - Colombia  
Teléfono (057)(7) 5776655
- ▶ Universidad Francisco de Paula Santander, seccional Ocaña  
Vía Acolsure, Sede el Algodonal  
Ocaña, Norte de Santander - Colombia  
Teléfono (057)(7) 5690088
- ▶ Ecoe Ediciones Limitada  
Carrera 19 # 63C 32  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, mayo del 2021

**ISBN:** 978-958-503-090-9

**e-ISBN:** 978-958-503-091-6

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Gisela Arroyo Andrade  
Corrección de estilo: Dennis Valeria Acevedo  
Diagramación: Yolanda Madero  
Carátula: Alejandra Sarabia  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital  
Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# CONTENIDO

<b>PRÓLOGO</b> .....	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIX
<b>CAPÍTULO 1. LA INDUSTRIA CERÁMICA Y CIERRE DE FRONTERAS</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	7
2.1 Evolución histórica.....	7
2.2 Fundamentación teórica.....	12
2.2.1 Enfoque sistémico.....	14
2.2.2 Enfoque de intención .....	16
2.2.3 Oportunismo inteligente.....	17
2.2.4 Pensamiento a través del tiempo .....	17
2.2.5 Proceso basado en hipótesis .....	18
<b>CAPÍTULO 3. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA</b> .....	21
3.1 Aspectos históricos y epistémicos.....	21
3.2 Bases teóricas sobre reestructuración productiva.....	24
3.2.1 Reestructuración de cartera .....	26
3.2.2 Reestructuración financiera .....	27
3.2.3 Reestructuración organizativa .....	28
<b>CAPÍTULO 4. RELACIÓN ENTRE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA</b> .....	31

<b>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
5.1 El método: cuantitativo .....	37
5.2 Tipo de investigación: descriptiva y correlacional.....	38
5.3 Universo, muestra y unidad de análisis.....	38
5.4 Viabilidad y fiabilidad del instrumento .....	39
5.5 Constructos teóricos.....	40
<b>CAPÍTULO 6. ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO QUE PREVALECE EN EL SECTOR CERÁMICO DE NORTE DE SANTANDER .....</b>	<b>43</b>
6.1 Pensamiento sistémico .....	43
6.1.1 Se realiza análisis interno y externo antes de tomar decisiones .....	44
6.1.2 Se establecen alianzas estratégicas con otras organizaciones o gremios.....	45
6.1.3 Se comprende cómo se relacionan los hechos del entorno .....	46
6.1.4 Se buscan cambios que produzcan mejoras significativas .....	47
6.2 Pensamiento enfocado en la intención.....	48
6.2.1 La alta dirección debe tener una visión clara de la organización .....	48
6.2.2 Se establecen objetivos a mediano y largo plazo.....	49
6.2.3 Los trabajadores de la empresa conocen la visión, valores y los objetivos .....	49
6.2.4 Los líderes de las empresas son visionarios.....	50
6.3 Oportunismo inteligente.....	51
6.3.1 Se aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado.....	51
6.3.2 Se consideran varios puntos de vista para la innovación y la creatividad.....	52
6.3.3 Las soluciones dadas a los problemas son creativas y novedosas .....	53
6.3.4 Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas .....	53
6.3.5 Se fomenta el diálogo para explorar las mejores soluciones .....	54
6.4 Pensamiento basado en el tiempo.....	55
6.4.1 Se revisan decisiones del pasado para comprender el éxito o fracaso.....	55
6.4.2 Se tienen en cuenta las experiencias pasadas para entender los problemas .....	56
6.4.3 Se tienen en cuenta las condiciones presentes para determinar objetivos.....	57
6.5 Pensamiento basado en hipótesis.....	57
6.5.1 Se presumen condiciones que deben darse en el mercado.....	58
6.5.2 Se está dispuesto a cambiar las estrategias si las planteadas no resultan.....	59



6.6 Análisis de frecuencias .....	59
6.6.1 Conglomerados jerárquicos de pensamiento sistémico .....	60
6.6.2 Conglomerados de pensamiento enfocado en la intención .....	62
6.6.3 Conglomerados de oportunismo inteligente .....	64
6.6.4 Conglomerados de pensamiento basado en el tiempo .....	66
6.6.5 Conglomerados de pensamiento basado en hipótesis .....	68
6.7 Conclusiones del capítulo .....	68

## **CAPÍTULO 7. ELEMENTOS DE REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA QUE PREVALECEN EN EL SECTOR CERÁMICO DE**

<b>NORTE DE SANTANDER</b> .....	71
7.1. Reestructuración de cartera y portafolio .....	71
7.1.1 Se renueva el portafolio de productos.....	72
7.1.2 Se renuevan las unidades estratégicas del negocio .....	73
7.1.3 Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa .....	73
7.1.4 Se invierte en otros negocios no relacionados con la actividad de la empresa .....	74
7.2 Reestructuración financiera.....	75
7.2.1 Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa .....	76
7.2.2 Se reestructuran las deudas de la empresa .....	76
7.3 Reestructuración organizacional.....	77
7.3.1 Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización.....	78
7.3.2 Se renueva o reduce la planta de personal.....	78
7.4 Análisis de frecuencias .....	79
7.4.1 Conglomerados jerárquicos de reestructuración de cartera o negocio .....	80
7.4.2 Conglomerados jerárquicos de reestructuración financiera.....	82
7.4.3 Conglomerados jerárquicos de reestructuración organizacional.....	84
7.5 Conclusiones del capítulo .....	86

## **CAPÍTULO 8. INCIDENCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA** .....

8.1 Correlación entre las dimensiones de pensamiento estratégico y reestructuración productiva.....	89
8.1.1 Relación entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera .....	89
8.1.2 Relación entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera.....	90
8.1.3 Relación entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional.....	91

8.1.4 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración de cartera.....	91
8.1.5 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración financiera.....	92
8.1.6 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración organizacional.....	92
8.1.7 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración de cartera.....	93
8.1.8 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración financiera.....	93
8.1.9 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración organizacional.....	94
8.1.10 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración de cartera.....	94
8.1.11 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración financiera.....	95
8.1.12 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración organizacional.....	95
8.1.13 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración de cartera.....	96
8.1.14 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera.....	96
8.1.15 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración organizacional.....	97
8.2 Resumen de correlaciones .....	97
8.3 Conclusiones del capítulo .....	102
<b>CAPÍTULO 9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>103</b>
9.1 Lineamientos del pensamiento estratégico.....	103
9.1.1 Lineamientos pensamiento sistémico .....	104
9.1.2 Lineamientos pensamiento enfocado en la intención .....	104
9.1.3 Lineamientos oportunismo inteligente.....	105
9.1.4 Pensamiento a través del tiempo .....	105
9.1.5 Pensamiento basado en hipótesis .....	106
9.2 Lineamientos de reconversión productiva.....	106
9.2.1 Reestructuración de cartera .....	106
9.2.2 Reestructuración financiera .....	107
9.2.3 Reestructuración organizacional .....	107
<b>CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>113</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Modelo de pensamiento estratégico .....	15
FIGURA 2. Modelo de reestructuración productiva.....	26
FIGURA 3. Modelo teórico entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva .....	34
FIGURA 4. Modelo de correlaciones entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva .....	99
FIGURA 5. Relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Escuelas de pensamiento estratégico .....	9
TABLA 2.	Fiabilidad de la base de datos .....	40
TABLA 3.	Estadísticos de fiabilidad.....	40
TABLA 4.	Constructo teórico de la variable pensamiento estratégico.....	41
TABLA 5.	Constructo teórico de las variables reestructuración productiva .....	42
TABLA 6.	Indicadores del pensamiento sistémico .....	44
TABLA 7.	Análisis interno y externo .....	44
TABLA 8.	Se establecen alianzas estratégicas .....	45
TABLA 9.	Se comprende cómo se relaciona el entorno con la organización .....	46
TABLA 10.	Se buscan cambios que produzcan mejoras significativas.....	47
TABLA 11.	Indicadores del pensamiento enfocado en la intención.....	48
TABLA 12.	La alta dirección tiene una visión clara de la organización .....	48
TABLA 13.	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo .....	49
TABLA 14.	Los trabajadores conocen la visión, valores y los objetivos .....	50
TABLA 15.	Los líderes de las empresas son visionarios .....	50
TABLA 16.	Indicadores de oportunismo inteligente .....	51
TABLA 17.	Se aprovechan las oportunidades del mercado .....	52

TABLA 18.	Se consideran varios puntos de vista para la innovación y la creatividad.....	52
TABLA 19.	Las soluciones dadas son creativas y novedosas .....	53
TABLA 20.	Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas .....	54
TABLA 21.	Se fomenta el diálogo para explorar soluciones .....	54
TABLA 22.	Indicadores del pensamiento basado en el tiempo.....	55
TABLA 23.	Se revisan decisiones del pasado para comprender el éxito o fracaso .....	56
TABLA 24.	Se tienen en cuenta las experiencias pasadas .....	56
TABLA 25.	Se tienen en cuenta las condiciones presentes para determinar objetivos y metas.....	57
TABLA 26.	Indicadores del pensamiento basado en hipótesis.....	58
TABLA 27.	Se presumen condiciones que deben darse en el mercado .....	58
TABLA 28.	Se está dispuesto a cambiar las estrategias si no resultan las planteadas .....	59
TABLA 29.	Conglomerados jerárquicos dimensión pensamiento sistémico .....	61
TABLA 30.	Conglomerados jerárquicos de la dimensión pensamiento enfocado en la intención .....	63
TABLA 31.	Conglomerados jerárquicos dimensión oportunismo inteligente .....	65
TABLA 32.	Conglomerados jerárquicos de pensamiento basado en el tiempo .....	67
TABLA 33.	Conglomerados jerárquicos de pensamiento basado en hipótesis .....	68
TABLA 34.	Indicadores de reestructuración de cartera o portafolio.....	72
TABLA 35.	Se renueva el portafolio de productos .....	72
TABLA 36.	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio .....	73
TABLA 37.	Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa .....	74
TABLA 38.	Se invierte en otros negocios no relacionados con la actividad de la empresa .....	75
TABLA 39.	Indicadores de reestructuración financiera .....	75
TABLA 40.	Cambia de composición accionaria o de propiedad de la empresa .....	76

TABLA 41.	Se reestructuran las deudas de la empresa.....	77
TABLA 42.	Indicadores reestructuración organizacional.....	77
TABLA 43.	Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización .....	78
TABLA 44.	Se renueva o reduce el recurso humano.....	79
TABLA 45.	Conglomerados jerárquicos de reestructuración de cartera o negocio .....	81
TABLA 46.	Conglomerados de reestructuración financiera.....	83
TABLA 47.	Conglomerados jerárquicos de reestructuración organizacional.....	85
TABLA 48.	Agrupamiento de dimensiones .....	88
TABLA 49.	Prueba de normalidad .....	88
TABLA 50.	Rangos de valores de relación entre variables según Rho de Spearman .....	89
TABLA 51.	Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera .....	89
TABLA 52.	Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera.....	90
TABLA 53.	Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional.....	91
TABLA 54.	Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración de cartera .....	91
TABLA 55.	Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración financiera.....	92
TABLA 56.	Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración de organizacional.....	92
TABLA 57.	Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración de cartera.....	93
TABLA 58.	Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración financiera.....	93
TABLA 59.	Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración organizacional.....	94
TABLA 60.	Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración de cartera .....	94
TABLA 61.	Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración financiera.....	95

---

TABLA 62. Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración organizacional.....	95
TABLA 63. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración de cartera .....	96
TABLA 64. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera.....	96
TABLA 65. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración organizacional.....	97
TABLA 66. Resumen correlaciones no paramétricas .....	98
TABLA 67. Correlación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva .....	100







## PRÓLOGO



Prologar este libro, de autoría de los docentes investigadores Julio Alfonso González Mendoza, Jorge Sánchez Molina y Maribel Cárdenas García, es un honor que agradezco a Julio Alfonso G. Mendoza, mi amigo y compañero de estudios de doctorado en la Universidad ESEADE en Argentina.

Mi primera reflexión es la felicitación por el objetivo logrado y el desarrollo de conclusiones. En segundo término, el modelo de diagnóstico y gestión que proponen es muy oportuno en medio del cambio de época que vivimos, el cual se inició en 1993 cuando la red de internet se democratizó haciéndose global, abierta y gratuita. La pandemia por covid-19 le ha dado ritmo exponencial al ecosistema (entramado de relaciones) de la virtualidad, que denominé Ecosistema del Conocimiento y la Innovación (EDCI) en mi investigación de tesis doctoral sobre su impacto en la empresa nacional y multinacional. Así mismo, la función gerencial o *management*, entendida como una disciplina que combina arte y ciencia, se enfrenta al ecosistema EDCI con un cambio de paradigma: el sistema económico capitalista inaugurado a mediados del siglo XIX y caracterizado por una economía transaccional (foco en el precio) está en plena migración a un ecosistema de carácter relacional (foco en las personas) guiado por la innovación que podemos conceptualizar como la creatividad aplicada a crear valor. El cambio de era,

sumado al cambio de paradigma, determina que el consultor, gerente o CEO de una organización debe integrar tres competencias básicas a su gestión diaria: flexibilidad, resiliencia y capacidad de innovación; estas habilidades le permiten crear valor frente a escenarios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en los que lo único constante es el cambio (análisis PESTEL).

Los autores estudiaron el caso del *cluster* cerámico de Norte de Santander frente al ‘cisne negro’ que representó el corte de las exportaciones a la vecina Venezuela en 2015. Esta abrupta realidad planteó la necesidad de realizar una reconversión productiva para sobrevivir y crecer en otras regiones en un contexto de extrema fragilidad y vulnerabilidad. La combinación de amenazas externas y debilidades internas obligó al empresario a adoptar pensamiento estratégico sistémico (que incluye a toda la empresa) y sistemático (que es todo el tiempo) con una difícil mezcla de racionalidad (pensamiento crítico) y creatividad (pensamiento intuitivo). En lugar de recurrir a planes estratégicos estructurados con poca flexibilidad, los autores recomiendan una permanente búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El impacto social (empleo) y ambiental (ecología) son dos externalidades que complican aún más las decisiones empresariales y gubernamentales.

Formular un modelo teórico aplicable y que correlacione los factores críticos de éxito resulta de extrema utilidad para trazar una hoja de ruta en tiempos de alta imprevisibilidad. Las nuevas realidades disruptivas determinan la conveniencia de adoptar pensamiento prospectivo, diseñando el futuro deseado y los pasos del presente para conseguirlo, más que planificación proyectiva que extrapolar al futuro un pasado que no se repite. Esta investigación propone con gran audacia y creatividad un modelo de gestión que vincula dos realidades convergentes: el pensamiento estratégico en sus cinco dimensiones de análisis (sistémico, intención, oportunismo, tiempo e hipótesis) y la necesaria y consecuente reconversión productiva en sus tres dimensiones básicas de gestión (reestructuración de la cartera de negocios, reestructuración financiera y reestructuración organizacional). El resultado de la investigación resulta promisorio, ya que al integrar las 15 correlaciones consideradas queda demostrado que hay correlación entre el pensamiento estratégico y la reconversión productiva en un grado positivo medio ( $p: 0,647$ ). La única excepción donde no existe correlación es con las tres dimensiones del tiempo, lo cual confirma el carácter disruptivo de las nuevas realidades en tiempos del ecosistema EDCI. Resulta atinada la recomendación de los autores de mantener la ‘memoria institucional’ como clave del aprendizaje,

ya que el aprendizaje es la causa y consecuencia del ciclo permanente de la innovación en su constante iteración, como se menciona en la página 122.

La combinación de amenazas externas y debilidades internas obliga al empresario a adoptar pensamiento estratégico sistémico y sistemático con una difícil mezcla de racionalidad (pensamiento crítico) y creatividad (pensamiento intuitivo), tal como proponen los autores. La dirección empresarial debe ser capaz de pensar más allá de episodios coyunturales e intentar adelantarse a los hechos; si es posible, apalancándose y sacando provecho de ellos. Un buen gerente es capaz de transformar los problemas en oportunidades, para ello se requiere el pensamiento reflexivo que en el medio empresarial se conoce como pensamiento estratégico. Aunque es cierto que no todo se puede prever, también está claro que cuanto más se estudien los escenarios posibles y el comportamiento de las variables clave más se puede reducir la incertidumbre y estar preparado para las circunstancias del futuro. Como planteó el padre de la administración Peter Drucker “si quiere adivinar el futuro, planifíquelo”.

Probablemente, el mayor acierto de este libro sea que fundamenta científicamente sus propuestas (estudio causa-efecto), investigando un sector clave de la economía de una región colombiana, pero considerando principios del *management* universales. Este modelo de gestión podría ser aplicado a cualquier conglomerado empresarial de Colombia u otros países de Latinoamérica y del mundo si simplemente se ajustan las variables en estudio a la realidad local. Se trata de un valioso aporte a la comunidad científica y a la actividad práctica administrativa, ya que permite mejorar la previsibilidad y la robustez de sus teorías y prácticas. Así mismo, los funcionarios públicos nacionales o regionales pueden aplicar sus hallazgos para mejorar la calidad de su gobernanza pública y privada para lograr tener alto impacto en la sostenibilidad (autonomía de recursos) y sustentabilidad (impacto social y ambiental).

Muchas gracias por la convocatoria a leer un libro que disfruté mucho por la seriedad de su estudio y conclusiones. Disfruten su lectura y mis mejores deseos, que su aplicación académica, consultiva y profesional sea exitosa.

Fernando Brom

fernandobrom@gmail.com

Profesor de posgrados en seis universidades.

Doctorando en Administración de Negocios – ESEADE Buenos Aires.

Magister en Relaciones Internacionales - Universidad de Belgrano.

Lic. en Administración de Empresas - Universidad Católica Argentina.

Programa de Planeamiento Corporativo (MIT, USA).

Marketing Management Program (Stanford, USA).

Autor de *Innovación Estratégica Disruptiva*. Edición 2014.

35 años en la Dirección Comercial de 10 empresas líderes nacionales y multinacionales (Argentina, 1976-2012).

Miembro de la red de CEO Vistage Argentina.



# INTRODUCCIÓN

Este libro es producto de una investigación realizada en las organizaciones del sector cerámico que están ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta, en Norte de Santander. Esta región se encuentra sobre la frontera colombo venezolana, la cual históricamente se ha caracterizado por altos flujos de intercambio comercial y tránsito de personas entre los dos países, hasta llegar a ser considerada la frontera más dinámica de América Latina.

El sector cerámico es uno de los renglones económicos más importantes de Norte de Santander, ya que tiene un importante número de empresas que generan desarrollo, empleo y rentas fiscales al gobierno regional y nacional. Anteriormente los productos se vendían en Venezuela debido a la posición geoestratégica, a la calidad de los productos, a la cercanía de los clientes y a la ventaja que daba el cambio de divisa, sin embargo, por diferencias entre los modelos económicos y políticos entre Colombia y Venezuela, se cerró la frontera desde 2015 y, por ende, la demanda del mercado venezolano desapareció. Las empresas tuvieron que realizar grandes transformaciones como la reestructuración de cartera, la reestructuración financiera y la reestructuración organizacional. Algunas empresas tuvieron que cerrar, otras luchan por sobrevivir y otras han podido integrarse al mercado regional, nacional y centroamericano.

Desde el punto de vista teórico, uno de los factores claves en el desarrollo empresarial, especialmente en épocas de crisis e incertidumbre, es el pensamiento estratégico, el cual consiste en pensar de manera reflexiva y sistémica combinando el

pensamiento racional-crítico con el pensamiento intuitivo-creativo para establecer una fuerte y duradera ventaja competitiva (Bonn, 2001).

El modelo de pensamiento estratégico utilizado en este estudio tiene cinco elementos fundamentales: 1) pensamiento sistémico que permite rediseñar procesos con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia; 2) enfoque en la intención, el cual provee un sentido de orientación y seguridad especialmente en momentos de crisis; 3) la capacidad de pensar a través del tiempo, lo que mejora la toma de decisiones, para aprender a aprovechar las experiencias positivas y evitar cometer los mismos errores; 4) capacidad de generar hipótesis que incorporen el pensamiento creativo con el pensamiento racional y 5) inteligencia frente a las oportunidades, lo que permite ser receptivos a las necesidades, ejecutar las estrategias planteadas, pero también estar dispuestos a aceptar las emergentes (Liedtka y Rosenblum, 1998).

Esta investigación busca establecer cuáles son los elementos prevalentes en el pensamiento estratégico y en la reconversión productiva de la industria cerámica de Norte de Santander para determinar si existe correlación entre estas dos variables y entre sus elementos, también pretende plantear lineamientos que permitan fortalecer el pensamiento estratégico y la reconversión productiva de las organizaciones del sector.

El libro está organizado en nueve capítulos que van desarrollando diversas temáticas y perspectivas conforme al modelo de investigación científica.

En el capítulo 1, denominado *La industria cerámica y cierre de fronteras*, se realiza una presentación del sector cerámico desde la perspectiva empresarial, se muestran indicadores económicos para dar una perspectiva sobre cómo ha evolucionado el sector después del cierre de la frontera entre Colombia y Venezuela en el 2015. Igualmente, se expone el vacío existente en la teoría organizacional sobre la relación del pensamiento estratégico y la reconversión productiva.

En el capítulo 2 se realiza un recorrido histórico y epistémico del pensamiento estratégico, se analiza el acervo teórico encontrado en la literatura especializada y se toma posición de un modelo teórico que provee orientación a la investigación.

En el capítulo 3 se analizan las diversas corrientes de reestructuración productiva o reconversión industrial, se hace un recorrido de la evolución de estos conceptos y su contribución a la teoría organizacional desde la revolución industrial hasta la modernidad.

El capítulo 4 muestra la relación teórica existente entre pensamiento estratégico, liderazgo, competitividad y reconversión productiva, proponiendo un modelo teórico que relaciona el pensamiento estratégico con la reconversión productiva. Este modelo teórico se utiliza durante los siguientes capítulos como eje central de discusión.

El capítulo 5 plantea y justifica el método de estudio, tipo y diseño de investigación. Se define la población y muestra y se sistematizan las variables y dimensiones que dan origen al instrumento de recolección de información.

En el capítulo 6 se analiza la información recolectada, se presentan los resultados por cada dimensión del pensamiento estratégico y se determinan cuáles son los elementos que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander.

En el capítulo 7 se presentan los hallazgos respecto de la reconversión productiva del sector, analizando cada dimensión se determinan cuáles elementos de reconversión productiva presentan las organizaciones del sector cerámico.

En el capítulo 8, mediante el uso de estadística correlacional, se determina la relación entre pensamiento estratégico y reconversión productiva buscando relacionar cada una de las dimensiones de la primera variable con las dimensiones de la segunda. Al final del capítulo se analiza el modelo resultante y se contrasta con el modelo teórico inicialmente propuesto.

En el capítulo 9 se presentan algunos lineamientos teóricos por cada dimensión del pensamiento estratégico y de reconversión productiva con el propósito de ayudar al sector a fortalecer sus habilidades de pensamiento y reconversión para encontrar una ventaja competitiva duradera y difícil de imitar.

Finalmente, en el capítulo 10 se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para nuevas investigaciones, bien sea en este o en otro sector, que respalden o contradigan las teorías aquí expuestas.





## CAPÍTULO 1

# LA INDUSTRIA CERÁMICA Y CIERRE DE FRONTERAS

La frontera colombo venezolana comparte 2.219 kilómetros, seis departamentos colombianos (Guainía, Vichada, Arauca, Norte de Santander, Cesar y Guajira) y cuatro estados venezolanos (Amazonas, Apure, Táchira y Zulia). Existen varios pasos fronterizos pero el más importante está situado entre Norte de Santander y Táchira, caracterizado por la vitalidad comercial, el intercambio cultural y el alto flujo de personas; es considerado uno de los más importantes pasos fronterizos de Latinoamérica.

Norte de Santander, donde se realiza esta investigación, se ubica en el nororiente colombiano, es uno de los departamentos limítrofes con Venezuela y sus principales actividades económicas son comercio, transporte, turismo, sector financiero e industria manufacturera. Para el 2018 había alrededor de 44.000 empresas privadas registradas, de las cuales el 95 % son microempresas (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la industria cerámica en el 2016 aportó el 21 % del sector manufacturero, pagó el 37 % de los salarios del sector, aportó el 38 % del empleo, generó el 12,8 % de PIB del departamento y fue el subsector con más establecimientos industriales, lo cual lo clasificó como el más importante de la región (DANE, 2019).

El sector cerámico de Norte de Santander ha tenido históricamente su principal mercado en Venezuela debido a su posición geoestratégica, a la cercanía con

grandes centros poblados, a la alta calidad del producto y a la dinámica comercial que existía entre los dos países (Sánchez et al., 2019). Para el 2005, momento de mayor dinámica, Colombia exportó a Venezuela 5,45 millones de dólares (DANE, 2006) lo cual significaba el 21.76 % de las exportaciones y el segundo renglón de exportaciones del departamento.

En 1998, con la llegada al poder de Hugo Chávez, comienzan a suceder transformaciones fundamentales en las relaciones entre los dos países: en 2005 Venezuela ordena la suspensión de relaciones comerciales; en 2008 Chávez moviliza tanques de guerra hacia la frontera; en 2011 Venezuela se retira de la Comunidad Andina de Naciones y en 2015 cierra la frontera con Colombia. En la actualidad, la frontera se mantiene cerrada para el paso de vehículos, dejando el comercio fronterizo en sus mínimas operaciones históricas (González-Mendoza y Sierra, 2018).

Desde el 2015 el sector de cerámica de Norte de Santander ha sufrido enormes pérdidas porque las exportaciones se redujeron entre un 15 % y 89 % (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018), ha tenido que competir en desventaja especialmente por su posición alejada de las grandes ciudades, por los elevados costos de transporte, por la deficiente infraestructura vial, la falta de capacidad mercadotécnica y las precarias capacidades tecnológicas (Sánchez et al. 2019). Aun así, ha logrado tener reconocimiento en mercados del interior del país, especialmente en Bogotá, la Costa Atlántica, Bucaramanga, Medellín, Arauca, Yopal y Villavicencio. En el mercado local el consumo es aproximadamente del 10 % (Vásquez et al., 2015).

Adicionalmente, la mayoría de las empresas no poseen estructura comercial, las relaciones comerciales se establecen por referidos de otros clientes, ya que su principal canal de distribución es a través de los almacenes ferreteros y similares; la mayoría no tienen página web y el contacto con sus clientes está circunscrito a proveer el material solicitado (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017).

El sector cerámico de esta región se encuentra rezagado frente a otros competidores del ámbito nacional, entendiéndose que la economía de Norte de Santander había permanecido durante muchos años en zona de confort, producto de la facilidad para abordar los mercados venezolanos ya que todo lo que se producía en esta región se vendía sin mayor esfuerzo, lo que generó falta de conciencia para ser productivo y competitivo, creyendo que esa situación permanecería por siempre, aunque no fue una actitud exclusiva del sector cerámico sino de la economía en general (González-Mendoza y Sierra, 2018)

Actualmente, el mercado venezolano no es una opción viable debido a las condiciones políticas. La industria cerámica debe buscar una reestructuración productiva que se adapte a las nuevas realidades, donde se tome esta crisis como una oportunidad obligada para que los empresarios se pongan a tono con la economía global (Sarabia et al., 2020).

Las afectaciones económicas y sociales para la región a raíz del cierre de frontera y la consecuente caída del mercado para el sector cerámico se pueden evidenciar en algunas estadísticas que corroboran que no solo se trata de un problema empresarial, sino que trasciende a la sociedad y al estado: el recaudo fiscal entre el 2008 y el 2017 cayó del 33 % al 6 %; el personal ocupado cayó del 43 % en el 2009 al 31 % en el 2017; el PIB cayó del 8.6 % en el 2008 al 7.1 % en el 2010 (Mogrovejo, 2015).

Desde el cierre de frontera, la industria ha perdido cerca de 1.000 empleos y disminuido el 40 % de las ventas, lo que representa USD 1,2 millones/mes en pérdidas (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2019), esto implica no solo pérdidas a nivel empresarial sino impacto en la cadena productiva, pérdida en las rentas fiscales al Estado, incremento en la informalidad y cierre de empresas (Sánchez et al., 2019).

En estas circunstancias de crisis se requiere reaccionar con decisión, tener una visión clara sobre hacia dónde se deben enfocar los esfuerzos, realizar cambios y transformaciones necesarias para que el sector no solamente supere la crisis, sino que adquiera una ventaja competitiva. El pensamiento estratégico se constituye en la vía para intentar lograr un futuro exitoso, realizando las transformaciones necesarias, enfocándose en las realidades actuales, pensando en el futuro y viendo el entorno como parte de un sistema complejo que provee una gestión exitosa (Mintzberg, 1994).

En la situación que se encuentra la industria, donde requiere tomar decisiones fundamentales, es en la que el pensamiento estratégico debería ser un factor clave en la reestructuración productiva del sector cerámico de Norte de Santander, por lo que para este estudio se utilizan como bases teóricas el pensamiento estratégico y la reconversión productiva.

Diversos estudios del pensamiento estratégico consideran que el pensamiento estratégico es una forma particular de pensar, está basado en cinco atributos específicos: enfoque sistémico, enfoque de intención, oportunismo inteligente, pensar a través del tiempo y proceso basado en hipótesis. El pensamiento sistémico le permite a las empresas permanecer en continua evolución y adaptación al medio; el enfoque de intención provee orientación clara en la búsqueda y consecución de los objetivos; la capacidad de pensar en el tiempo permite aprovechar las experiencias positivas y evitar los mismos errores, teniendo en cuenta el pasado, presente y futuro de la organización; la capacidad de generar hipótesis y pruebas incorpora creatividad, innovación y pensamiento crítico-racional en sus procesos; y la inteligencia oportunista permite ser receptivos a las necesidades del mercado y a las oportunidades que se presenten. Las empresas que logren integrar estas cinco capacidades de pensamiento crean una poderosa fuente de ventaja competitiva.

Liedtka (1998) considera que una capacidad necesaria para lograr la efectividad en situaciones de turbulencia y momentos críticos es el pensamiento estratégico.

De hecho, la falta de competencia en el pensamiento estratégico se ha asociado con los fracasos e ineficacia de los altos ejecutivos en todo el mundo (Bonn, 2001). El pensamiento estratégico también se ha asociado con organizaciones exitosas para permitirles responder a los desafíos del entorno y adaptarse a las demandas (Fairholm y Fairholm, 2009).

La segunda teoría que orienta la investigación es la reconversión productiva o reconversión industrial, que de acuerdo con Echeverría (1990), constituye un cambio radical de actitudes, procedimientos, procesos e infraestructura. Autores como Sole, Cassia y Colombelli (2005); Audretsch, Carree, Van Stel y Thurik (2002); Gilson (2010); Hane (2012); Bowman, Singh, Useem y Bhadury (1999) consideran que la reconversión de la industria se da a partir de factores endógenos y exógenos. Los factores exógenos se refieren a las políticas de protección, disponibilidad de financiación y apertura de mercados establecidos por el gobierno. Los factores endógenos se relacionan con la reestructuración de la cartera, la reestructuración financiera y la reestructuración organizacional.

Tomadoni et al. (2009) consideran que la reestructuración productiva es entendida como la transformación de los procesos productivos desde los aspectos tecnológicos, organizacionales, de perfil, de la fuerza de trabajo, de relaciones laborales y de cultura del trabajo que afecta también dimensiones externas a las empresas, como las relaciones cliente-proveedor, cadenas globales de producción, descentralización productiva y relocalización territorial.

Además, la reestructuración productiva considera que establecer mecanismos endógenos en los sectores productivos es la adopción de nuevos sistemas de producción, estructuras administrativas flexibles, implementación, nuevas tecnologías, relaciones laborales consensuadas que facilitan la innovación y trabajo en equipo, producción de pequeños lotes a partir de las potencialidades de las PYMES (Audretsch et al., 2002).

Para este trabajo la reestructuración productiva está soportada en tres columnas: a) reestructuración de cartera, que consiste en cambios significativos en la mezcla de activos, para tal fin la empresa puede realizar liquidaciones, desinversiones, ventas de activos, escisiones o innovación de productos o servicios; b) reestructuración financiera, que consiste en cambios significativos en la estructura de capital de una empresa, incluyendo apalancamientos, recapitalizaciones y emisión de acciones; c) reestructuración organizativa que consiste en cambios significativos en la estructura organizacional de la empresa, incluyendo rediseño estructural y despido de personal (Bowman y Singh, 1993).

Teniendo en cuenta estas tres columnas, las empresas o sectores pueden realizar reconversión productiva, bien sea en uno o en todos sus componentes, ya que es un

elemento fundamental para que las empresas se transformen ante las coyunturas del mercado.

Aunque se han realizado numerosos estudios sobre la industria cerámica de Norte de Santander no hay ninguno que se centre en la competencia del pensamiento estratégico y su relación con la reestructuración productiva; por ende, el impacto del pensamiento estratégico y su efecto en la reconversión de este tipo de compañías no ha sido probado empíricamente ni correlacionado.



## CAPÍTULO 2

# PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento es una actividad esencial del ser humano derivada de la creación de ideas sobre situaciones reales e imaginarias, capaz de construir representaciones e interpretaciones significativas del mundo real (Longoria et al., 2006); por lo tanto, se desarrolla socialmente como un elemento vital para adaptarse al medio ambiente. Esta actividad llevada a las organizaciones es conocida como pensamiento estratégico, el cual es capaz de generar interpretaciones y representaciones sobre el entorno en que se desempeña. En este capítulo realizará un recorrido histórico por las principales teorías del pensamiento estratégico.

### 2.1 Evolución histórica

Quizá uno de los primeros pensadores estratégicos sea Pericles (495 a. C.- 429 a. C.), quien propuso dos principios fundamentales: a) saber lo que se debe hacer y tener la capacidad de explicarlo y b) tomar decisiones en los momentos de crisis con una mente despejada y de la manera más oportuna posible (Román, 2010).

Otro autor que se referencia recurrentemente cuando se habla de los antecedentes del pensamiento estratégico es Sun Tzu, quien, en *El arte de la guerra*, describió las acciones, el sistema de mando, comunicación, distinción de rango, disciplina, logística y estrategia del ejército chino. Se planteó la manera en que el ejército podía adoptar medidas para infringir el máximo daño al enemigo y debilitarlo hasta que fuera incapaz de reaccionar. Estos principios se han mantenido por mucho tiempo

y se han adoptado en las prácticas organizacionales para optimizar los recursos y ganarle la posición a la competencia (Román, 2010).

Nicolás Maquiavelo, por su parte, planteó que era necesario protegerse de las amenazas que producían los cambios en el entorno y estar dispuesto a aprovechar las oportunidades que se presentaran. Este concepto aún se mantiene vigente, es recurrente cuando se habla de tomar decisiones, romper con todo lo existente, salir del estado de confort y generar soluciones proactivas que generen soluciones disruptivas; no solo reaccionar a los cambios sino tener la capacidad de producirlos.

En la era moderna pensar estratégicamente requería combinar múltiples y complejos elementos, pero tenía una característica principal: que podía ser aprendido mediante el conocimiento tradicional. A partir de este precepto es que, hacia los años 1910, se comenzó a hacer referencia a la necesidad de formar gerentes con pensamiento estratégico en la Universidad de Harvard.

Después de la segunda guerra mundial los conceptos de estrategias militares fueron tomados y adaptados a las organizaciones, basados en la idea de un ambiente de competencia y en cómo actuar frente a los rivales para lograr sus propósitos. Fue Chandler (1962) quien planteó la determinación de objetivos y metas a largo plazo, para diseñar un rumbo de acción, asignar recursos y estar en permanente vigilancia de los acontecimientos del entorno. Mientras que Ansoff (1965) consideró que la estrategia es la forma de transformar una empresa de una posición inicial a una posición deseada, teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades.

En la década de los 70 surgió el *Boston Consulting Group*, el cual aportó la matriz de portafolio de negocios, basada en los ciclos de vida y la participación en el mercado de la unidad estratégica de negocios y la matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas. Este fue un hito importante, ya que la planeación estratégica se incorporó al proceso gerencial como una herramienta vanguardista liderada por ejecutivos cercanos al líder y con gran conocimiento del negocio.

Por su parte, Andrews (1980) plantea el concepto de grupos de interés o *stakeholders*, como una manera de entender las fuerzas que mueven los intereses de la compañía y los valores que la guían. Esos grupos de interés representan para la institución el poder, es decir, la capacidad de buscar objetivos mediante la posición dominante; la legitimidad, mediante la opinión generalizada de la ciudadanía acerca de las acciones realizadas por las organizaciones; y la urgencia, consistente en el grado de necesidades que tiene un grupo de interés y que es necesario resolver por parte de la empresa. A partir de estos planteamientos nace la Responsabilidad Social Empresarial vigente hasta la fecha, como una conexión entre el quehacer empresarial y sus externalidades.

Hacia los años 80 surge el concepto de ventaja competitiva (Porter, 1985), que consiste en conectar las acciones de la empresa con el entorno, asumiendo acciones



ofensivas o defensivas para crear una posición que se pueda defender frente a las fuerzas que configuran el entorno y generan los cambios más significativos de la industria.

En esta década surgen diversas escuelas que intentan sistematizar el pensamiento estratégico como un desafío al pensamiento gerencial tradicional, cada una tratando, a su manera, de luchar en contra de la rigidez organizacional e intentando ir en armonía y velocidad con los cambios medioambientales. Las principales escuelas del pensamiento de estas décadas se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Escuelas de pensamiento estratégico**

Escuela	Autor	Premisa
De diseño	Selznick (1957), Andrews (1980).	El proceso de generación de estrategias es informal. Quien construye las estrategias es director o gerente. El cambio organizacional es ocasional y basado en las estadísticas. Matriz DOFA, que aún se utiliza en estudio de casos.
De planificación	Ansoff (1965), Steiner (1969).	El proceso de creación de estrategias es formal y sistémico. La creación de estrategias está en cabeza del planificador. El cambio organizacional es periódico e incremental.
De posicionamiento	Porter (1985), Hatten y Schendel, (1977).	El proceso es analítico y se centra en el estudio de la posición en el mercado. El analista es el elemento clave en el pensamiento estratégico. El cambio organizacional es gradual y frecuente.
Emprendedora	Schumpeter (1934), Cole (1959).	El proceso estratégico está enfocado en la visión. Quien lidera el proceso es el líder. El cambio organizacional es ocasional.
Cognoscitiva	March y Simon (1958).	La estrategia es vista como un proceso mental. El proceso se vuelve personal y, por lo tanto, la estrategia es individual por sobre el interés de la empresa. El proceso de cambio es ocasional, dependiendo del estado mental del líder. Usa la psicología para procurar pensamiento estratégico.

Escuela	Autor	Premisa
De aprendizaje	Simon (1957), Prahalad y Hamel (1990).	El proceso estratégico es emergente, es decir, la estrategia surge a medida que la organización se adapta y aprende. Quienes generan las estrategias son quienes mayor capacidad de aprendizaje tienen. El cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.
De poder	Pfeffer y Salancik (1978), Astley (1984), Allison (1971), Miles y Snow (1978).	La creación de estrategia se da a partir de la negociación al interior de la organización o en el entorno. Quien crea las condiciones para la estrategia es todo individuo que tiene poder en la institución. El cambio organizacional es frecuente y gradual.
Cultural	Rhenman (1973), Normann (1977), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Feldman (1986), Spender (1989).	La estrategia se da a partir de los valores y la cultura organizacional. La creación estratégica es colectiva. El cambio es muy poco frecuente.
Ambiental	Hannan (1977), Pugh et al. (1986).	La estrategia se da como respuesta a los cambios del entorno. El elemento clave es el medio ambiente donde se desempeña la organización. El cambio es frecuente y depende del entorno.

Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg et al. (2007).

Un avance importante fue propuesto por Liedtka (1998): el pensamiento sistémico les permite a las empresas rediseñar, permanecer en continua evolución y adaptarse al medio; el enfoque en la intención provee orientación clara en la búsqueda y la consecución de los objetivos; la capacidad de pensar a través del tiempo permite aprovechar las experiencias positivas y evitar los errores, teniendo en cuenta el pasado, presente y futuro de la organización; la capacidad para generar hipótesis y pruebas incorpora creatividad, innovación y pensamiento crítico y racional en los procesos; y la inteligencia para detectar oportunidades permite ser receptivos a las necesidades del mercado y a las oportunidades que se presenten. Para Liedtka (1998) las empresas que logren integrar estas cinco capacidades de pensamiento crean una poderosa ventaja y competitividad.

De los trabajos expuestos aquí sobre el pensamiento estratégico, éste es el más estructurado y claro, ya que brinda elementos específicos sobre cómo pensar estratégicamente en una organización, de forma holística, integradora y sin caer en el reduccionismo. Además, realiza una clara distinción entre gerencia estratégica, planeación estratégica, arquitectura estratégica y pensamiento estratégico.

Otros estudios posteriores realizaron algunas variantes al modelo de Liedtka, aunque lo principal se mantiene. Abraham (2005) considera que el desafío del pensamiento estratégico es encontrar formas innovadoras por medio de la co-creación y colaboración con el cliente, es decir, es necesario establecer canales de comunicación para crear experiencias conjuntas alrededor del producto. A partir de la información que se consiga se puede mejorar el producto y la experiencia del cliente, lo cual va en la vía del pensamiento oportunista y del pensamiento sistémico propuesto por Liedtka (1998).

Bonn (2001), por su parte, sostuvo que el pensamiento estratégico debe abordarse en dos niveles diferentes pero interrelacionados: el nivel individual y el nivel organizacional. Las organizaciones que integran con éxito el pensamiento estratégico en estos niveles crearán una competencia central crítica que forma la base de una ventaja competitiva duradera. A nivel individual, el pensamiento estratégico tiene tres dimensiones: a) comprensión holística de la organización y su entorno; b) creatividad y c) una visión clara de futuro de la organización. A nivel organizacional existen dos niveles: a) diálogo estratégico con todo el equipo de trabajo y b) el aprovechamiento del ingenio, la experiencia y la creatividad de los empleados.

Posteriormente, Bonn (2005) planteó un modelo de pensamiento estratégico basado en tres conjuntos: pensamiento sistémico, creatividad y visión, el cual complementa las dimensiones individuales y organizacionales. Lo interesante de Bonn es que dividió las dimensiones individuales y organizacionales para poder cultivar o explotar el pensamiento estratégico y añadió la creatividad.

Moon (2013) habló sobre el pensamiento estratégico de las empresas coreanas. Se centró en explicar los factores que influyen en el pensamiento estratégico a nivel organizacional y propuso un modelo hipotético que vincula las variables internas y externas de la empresa, además consideró el *marketing* como columna fundamental en la que se soporta el pensamiento estratégico.

Los resultados del análisis empírico señalaron que la estructura organizacional se relaciona positivamente con el pensamiento estratégico, también que la turbulencia del mercado y la turbulencia tecnológica fomentan el pensamiento estratégico, y que existe una relación positiva entre el pensamiento estratégico y el desempeño del *marketing*.

Otro estudio realizado por Kazmi et al. (2016) en empresas de Finlandia, Noruega y Reino Unido demuestra empíricamente cómo se puede conectar el liderazgo transformacional, el pensamiento estratégico y el proceso de creación de ideas. El estudio demuestra que las empresas observadas son altamente innovadoras, además, el liderazgo transformacional, que está enfocado en el desarrollo y trabajo de equipos, es altamente efectivo para construir un pensamiento estratégico que propicie la creatividad, la creación de nuevas ideas y nuevos productos.

## 2.2 Fundamentación teórica

El pensamiento es un proceso particular del ser humano, es la habilidad que lo diferencia de los animales y permite liberarlo de la actividad meramente impulsiva, instintiva o rutinaria para poder realizar actividades con previsión y planificación, de acuerdo con los objetivos conscientes previamente analizados. Dewey (1989) propuso algunos significados de pensamiento, el primero está relacionado con ideas autónomas y permanentes que pasan por la mente del ser humano. El segundo significado se refiere a la construcción mental mediada por la capacidad de imaginar hechos que no son percibidos por los sentidos, es decir, tener creencias y acoger ideas de otros, incluso de manera inconsciente cuando son adquiridas por tradición, imitación y normativa, o porque previamente se ha indagado al respecto.

El tercer significado de pensamiento es denominado pensamiento reflexivo, el cual está caracterizado por perseguir un propósito.

Una ordenación secuencial de ideas en la que cada una de ellas no sólo es determinada por la anterior, sino que a su vez determina a la siguiente dando lugar a una conclusión temporal; cada conclusión remite a las que la precedieron apuntando siempre a una conclusión definitiva. (Dewey, 1989, p. 22)

Este tipo de pensamiento acerca al ser humano al mundo real y elimina las distracciones, la especulación y la vaguedad en las ideas.

El pensamiento reflexivo, según Dewey (1989), comienza por un estado de duda, de dificultad mental o de conflicto, ya que promueve la actividad del pensamiento y da origen a un proceso de investigación racional enfocado en encontrar información que esclarezca la duda, resuelva el conflicto y, finalmente, se encuentre una solución que permita tomar acciones. Es decir, el pensamiento reflexivo procura resolver una situación problemática a través del ejercicio sistémico de pensamiento.

A nivel organizacional, ese pensamiento reflexivo es conocido como pensamiento estratégico, el cual ha sido debatido y su importancia es reconocida dentro de las empresas. Aunque existen discrepancias en la definición teórica, hay consenso en que los individuos son los que piensan estratégicamente, no las organizaciones, y que los individuos requieren un contexto de apoyo, que en este caso lo provee la organización.

El concepto de pensamiento estratégico ha sido debatido por académicos y profesionales en un esfuerzo por comprender su impacto en las organizaciones, pero sigue siendo un área poco investigada (Jelenc, 2008) ya que hace falta literatura empírica para aclarar el papel del pensamiento estratégico en el desempeño organizacional. La ausencia de práctica dificulta la comprensión teórica dentro del tema y deja poca orientación para los gerentes y sus desafíos actuales (Liedtka, 1998).

Por no lograr una definición común del pensamiento estratégico el concepto se ha considerado superfluo e incluso se confunde con otros conceptos como estrategia, planificación estratégica y gestión estratégica. Mintzberg (1994) afirma que “muchos profesionales y teóricos han asumido erróneamente que la planificación estratégica, el pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias son todos sinónimos” (p. 110).

El término pensamiento estratégico se utiliza a menudo de manera tan amplia y genérica que se corre el riesgo de perder algún sentido. Autores como Mintzberg (1994), Hamel y Prahalad (2005) y Stacey (1996) consideran que usar indistintamente el significado de pensamiento estratégico lleva a creer que el pensamiento estratégico, y por ende la planeación estratégica, es un proceso de llenar formularios, aunque a ello se le denomine crear arquitectura estratégica.

Otros autores se han centrado en los procesos de gestión estratégica y han declarado explícitamente que una buena planificación estratégica contribuye al pensamiento estratégico (Porter, 1987) o que un sistema de gestión estratégica bien diseñado facilita el pensamiento estratégico dentro de una organización (Thompson y Strickland, 1999).

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) consideran que existe una clara distinción, señalando que la planificación estratégica no es pensamiento estratégico. Cada término se centra en una etapa diferente del proceso de desarrollo de las estrategias. La planificación estratégica se centra en el análisis y se ocupa de la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, mientras que el pensamiento estratégico, por otra parte, hace hincapié en la síntesis, utilizando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa. Pensar estratégicamente significa que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usen el lenguaje, las ideas y los conceptos para interpretar los objetivos y las circunstancias que giran en torno a la empresa.

Bonn (2005) cree que el pensamiento estratégico es una manera de resolver problemas combinando el enfoque racional, creativo y divergente para competir y superar a los competidores, corriendo la carrera para ganar y encontrando formas alternativas para proporcionar valor al cliente.

La planeación estratégica no es lo mismo que pensamiento estratégico, de hecho, la planificación estratégica a menudo estropea el pensamiento estratégico, causando confusión en la visión debido a la manipulación de números y a la aplicación de técnicas sin juzgar e intuir la resolución de los problemas. En esta confusión se encuentra el centro del problema: las estrategias más exitosas son visiones, no planes (Mintzberg, 1994).

Liedtka (1998) plantea que la diferencia entre los términos consiste en que la planificación estratégica es un proceso analítico que establece un objetivo, unos

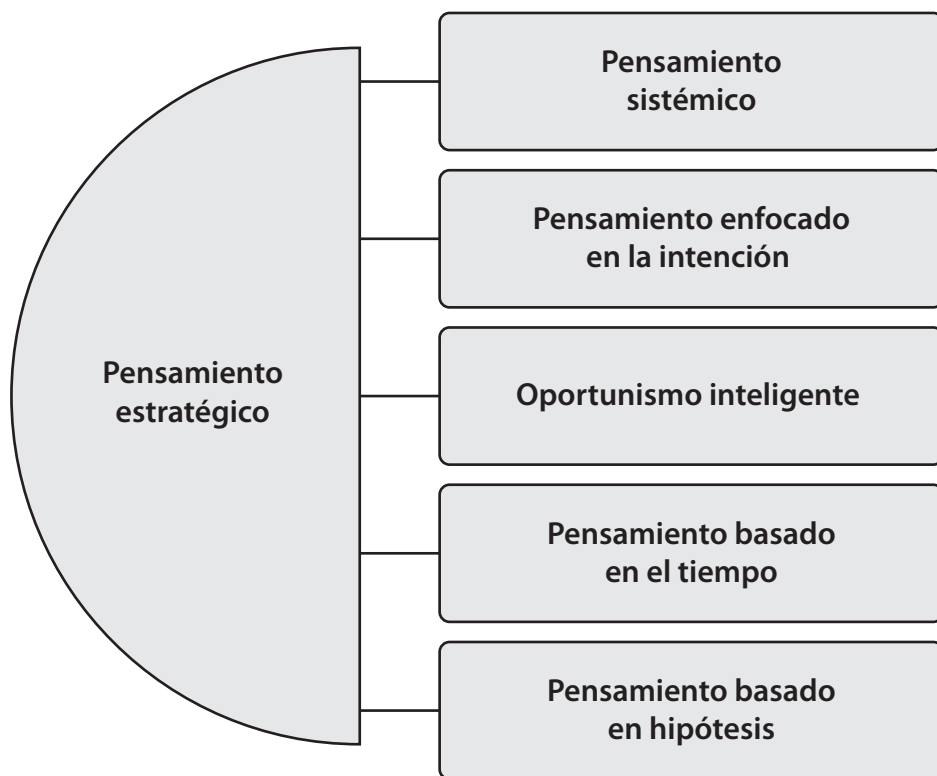
programas y unas estrategias que en su conjunto se denominan plan, mientras que el pensamiento estratégico es un proceso de síntesis, utilizando la intuición y la creatividad cuyo resultado es una perspectiva integrada de la empresa.

Así mismo, Obiedy y Qadoorie (1998) consideran que el pensamiento estratégico tiene tres principales características conceptuales: a) expresa el estado de conciencia del líder en el desempeño de sus funciones; b) es el resultado de la interacción entre las características, habilidades, experiencias y circunstancias del ambiente interno y externo de la organización; c) el pensamiento estratégico expresa la capacidad de pensamiento creativo de los líderes de las organizaciones.

Existe abundante literatura sobre la definición de pensamiento estratégico y la diferencia que puede tener con gerencia estratégica y planeación estratégica, es por eso que, a partir de diversos autores, se plantea un modelo de pensamiento estratégico que se utilizará como eje central de discusión en esta investigación. El modelo de pensamiento estratégico planteado tiene cinco columnas fundamentales: enfoque sistémico, enfoque de intención, oportunismo inteligente, pensamiento a través del tiempo y proceso basado en hipótesis.

### **2.2.1 Enfoque sistémico**

El enfoque sistémico constituye una perspectiva holística en la que el pensador estratégico debe tener un pensamiento complejo para comprender la articulación e interdependencia de los aspectos internos y externos de la organización. Los aspectos externos deben analizarse más allá de las particularidades de la industria que tradicionalmente se estudian, el pensador debe ver la empresa como un ecosistema de negocios en el que todas las organizaciones coevolucionan y, eventualmente, crean las condiciones para nuevas innovaciones. Pensar sistémicamente permite que el pensador escoja con cuál red de cooperación va a establecer alianzas para ganar posición dentro del ecosistema.

**Figura 1. Modelo de pensamiento estratégico**

Fuente: elaboración propia a partir de Liedtka (1998).

Por su parte, Kaufman (1991), Senge (1990) y Stacey (1996) consideran que el pensamiento sistémico es un enfoque holístico del pensamiento organizacional, el cual integra cada parte en relación con el todo, examina las estructuras subyacentes que generan la actitud de los individuos y crea las condiciones donde los eventos se vuelven probables; esta perspectiva requiere una exhaustiva comprensión de la dinámica interna y externa de la organización. Según este concepto se debe ver la organización en su complejidad y evitar el reduccionismo, además de considerarla como un sistema que evoluciona y se transforma al ritmo del entorno, por lo tanto, los CEO deben estar enfocados en su permanente análisis e interpretación.

Como se mencionó con anterioridad, Bonn (2001) cree que el pensamiento estratégico debe ser considerado en un nivel individual y un nivel organizativo. De esta forma se reconoce la influencia de las características y las acciones de los individuos en la organización y la influencia del contexto organizativo sobre el pensamiento y el comportamiento de los individuos.

El pensamiento sistémico de la organización y su entorno es la clave para comprender cómo se conectan entre sí los diferentes problemas, cómo influyen unos en otros y qué efecto tendría una solución en un área determinada. Se trata de no ver la organización como un conglomerado de partes disociadas sino como un sistema que integra cada parte en relación con el todo. Para lograr esta característica se requiere la capacidad de distanciarse de los problemas operativos cotidianos y de ver cómo los problemas están relacionados con el patrón general que subyace a los detalles y acontecimientos particulares.

Para tener una visión holística, los gerentes deben tener una comprensión profunda de las organizaciones, pensar en términos de procesos y no de acontecimientos para reconocer que la empresa es un sistema que hace parte de otros más complejos, como los mercados, las industrias y las naciones, por lo tanto, también se requiere entender su influencia, interconexión e interdependencia.

### **2.2.2 Enfoque de intención**

El segundo componente del pensamiento estratégico es el enfoque de intención, el cual se refiere a proporcionar una visión clara que permita a los individuos aprovechar su energía, concentrar la atención, resistir a la distracción y concentrarse en lo necesario para lograr una meta (Liedtka y Rosenblum, 1998). En el mismo sentido, Boland (1984) considera que tener un pensamiento orientado a la visión permite que todas las acciones estén relacionadas con la visión de la compañía, argumentando que las personas que enfrentan situaciones complejas requieren algún tipo de orientación, valores, prioridades y claridad para ayudarlos a desarrollar estrategias viables. Tener una visión clara, profunda comprensión de la razón de ser y firmes valores fundamentales es una guía e inspiración para las personas de la organización porque permite unirlos en torno a una identidad común.

Stacey (1992), por su parte, considera que el enfoque de intención no se trata de asegurar algo relativamente conocido y fijo, sino de centrar la intención para descubrir qué, por qué y cómo lograr los objetivos. Tal intención no surge de lo que los gerentes puedan prever, sino de la oportunidad de leer los ecosistemas y de desarrollar continuamente agendas con temas, aspiraciones, retos e intenciones empresariales.

De acuerdo con Bonn (2005), el pensamiento estratégico debe estar impulsado por un sentido del propósito organizacional y una visión del futuro deseado para la organización. Una visión genuina transmite sentido de dirección y proporciona el enfoque para todas las actividades dentro de la organización, haciendo que los individuos la lleven en la mente y en el corazón.

Autores como Collins y Porras (1998), Kaufman (1991), Jelenc (2008), Stacey (1996) y Senge (1990) demostraron que las compañías visionarias superan signi-



ficativamente a las compañías no visionarias. Los líderes de las compañías visionarias ponen énfasis en la construcción de una organización que tenga profunda comprensión de su razón de ser y de sus valores fundamentales.

### **2.2.3 Oportunismo inteligente**

En el oportunismo inteligente no sólo se promueve una estrategia prevista, sino que se deja abierta la posibilidad de estrategias emergentes, así la capacidad de adaptación de la empresa será mayor y no dependerá de la previsión de la alta dirección (Liedtka y Rosenblum, 1998). Además, el pensamiento oportunista debe ser creativo, ya que pasa por el desarrollo de soluciones novedosas para crear una ventaja competitiva. El pensador estratégico debe buscar nuevos enfoques e imaginar mejores formas de hacer las cosas juntando las capacidades, ideas, experiencias e información de todos los miembros del equipo de trabajo; también debe cuestionar las percepciones prevalentes y tener la capacidad de reunir ideas en nuevas combinaciones, lo que implica desafiar paradigmas, creencias y modelos ya establecidos.

Los estrategas deben asumir el desafío de pensar fuera de lo común, de usar la imaginación para explorar formas alternativas. Sin creatividad no se puede aprovechar plenamente la información y la experiencia de la que se dispone.

El nivel organizacional proporciona el contexto en donde puede plantearse el pensamiento estratégico individual y, por ende, las organizaciones necesitan crear estructuras, procesos y sistemas que fomenten el diálogo estratégico del equipo directivo y aproveche el ingenio, el oportunismo y la creatividad de los trabajadores.

Las organizaciones deben establecer el tiempo y el espacio para que los altos directivos establezcan un diálogo frecuente sobre cuestiones estratégicas, percepciones e ideas; el pensamiento estratégico requiere que los equipos de alta dirección aprendan a explorar juntos cuestiones complejas y conflictivas, ya que, mientras que el diálogo estratégico vaya más allá de la comprensión de un individuo, permite que los miembros del equipo comprendan mejor la complejidad de la organización, lo que conduce a una nueva claridad y una visión que no se podría lograr individualmente.

### **2.2.4 Pensamiento a través del tiempo**

El cuarto componente consiste en pensar a través del tiempo, que se refiere a que las condiciones y recursos que están disponibles hoy serán diferentes en el futuro, por ende, siempre es necesario pensar a través del tiempo. El pensamiento estratégico es el vehículo que conecta el pasado con el presente y el presente con el futuro. A pesar de los cambios que se requieran, por las circunstancias del tiempo, las empresas requieren un sentido de continuidad con el pasado y sentido de dirección con el futuro.

En términos de Neustadt y May (1986) pensar en el tiempo tiene tres componentes: uno es el reconocimiento de que el futuro solo va a venir del pasado, por lo tanto, el pasado tiene un valor predictivo. Otro elemento es entender la importancia de las desviaciones, alteraciones o cambios que se realicen en el presente para condicionar el futuro. Un tercer componente es una oscilación casi constante entre pasado-presente-futuro.

Las oscilaciones entre pasado, presente y futuro son esenciales para la formulación y ejecución estratégica. Puede suceder que la compañía no tenga timón si se desconecta de su pasado, ya que requiere sentido de continuidad y de dirección para que haya control; por lo tanto, la cuestión estratégica no solo se enfoca en encontrar qué determina el futuro sino también en saber qué de nuestro pasado podemos usar para crear el futuro y qué se está dispuesto a perder del pasado para llegar al futuro.

### **2.2.5 Proceso basado en hipótesis**

El último componente del pensamiento estratégico se refiere a un proceso basado en hipótesis y se trata de analizar, a través de modelos y pruebas, los comportamientos que pueden tener las diversas variables del ecosistema (Liedtka y Rosenblum, 1998). Pese a que se está actuando en un sistema abierto a los cambios y se está dispuesto a adoptar estrategias emergentes, el estudio juicioso y racional del comportamiento de los factores internos y externos permite un aprendizaje continuo y significativo.

En un entorno donde la disponibilidad de información es cada vez mayor y el tiempo para pensar es cada vez menor, la capacidad para desarrollar buenas hipótesis y probarlas de manera eficiente es fundamental. Trabajar con hipótesis es la competencia principal de las mejores empresas de consultoría estratégica.

Al estar impulsado por hipótesis, el pensamiento estratégico evita la dicotomía analítico-intuitiva que ha caracterizado gran parte del debate sobre el valor de la planificación formal. El pensamiento estratégico es creativo y crítico por naturaleza. Es necesario ser capaz de descubrir cómo llevar a cabo ambos tipos de pensamiento simultáneamente, ya que es necesario tener juicio crítico, pero pensar de forma más creativa (Jelenc, 2008).

De acuerdo a la revisión teórica, las empresas que logren integrar estas cinco capacidades de pensamiento estratégico crean una poderosa fuente de ventaja competitiva; la perspectiva de pensamiento sistémico les permite rediseñar procesos para lograr una mayor eficiencia y eficacia; el enfoque en la intención les dará mayor decisión que sus rivales; la capacidad de pensar a tiempo mejorará la calidad en la toma de decisiones para implementarlas con mayor rapidez; la capacidad de generación de hipótesis y pruebas incorporan los aspectos creativos y los de pensamiento crítico en sus procesos; y la inteligencia oportunista les permite ser receptivos a las necesidades del mercado.

En su conjunto, estos elementos del pensamiento estratégico responden a las tres exigencias fundamentales: a) crean valor superior para los clientes, b) es difícil que las imiten los competidores y c) hacen que la organización sea más adaptable al cambio.



## CAPÍTULO 3

# REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

### 3.1 Aspectos históricos y epistémicos

El proceso de adaptación y reconversión industrial ha sido constante desde la revolución industrial a fines del siglo XVIII. Desde labores simples hasta las actividades más complejas, mecanizadas o automatizadas, han tenido que ajustarse continuamente a avances tecnológicos, cambios en los hábitos de la sociedad, regulaciones económicas de los Estados y tendencias económicas globales.

En 1970, cuando se habló de la decadencia del capitalismo, de su necesaria transformación y de la reestructuración interna de sus relaciones, se comenzaron a usar los términos reestructuración productiva y reconversión industrial para referirse a los cambios que deben realizarse en la estructura industrial de los países, motivados por razones como crisis económicas, división del trabajo, transformación de las estructuras de producción o transformación en relaciones de poder.

Hacia los 80, Roe (1984) consideraba que la reestructuración productiva la conformaban tres connotaciones importantes: 1) la reestructuración empresarial mediante la combinación de estrategias en productos, tecnologías, ubicación de la producción, configuración de la planta, etc., que tienen lugar en el contexto de una empresa individual o de un conjunto de empresas estrechamente definidas y agrupadas por una propiedad común o alguna característica similar; 2) hace referencia a una visión sectorial del proceso industrial e implica hacer cambios en la composición de subsectores industriales, los cuales pueden incluir los mismos elementos de la

reestructuración corporativa, pero también pueden incluir esfuerzos para modificar la distribución del tamaño de las empresas de un subsector y esfuerzos para introducir empresas y líneas de actividad totalmente nuevas; 3) es la connotación más amplia de la reestructuración, la cual implica una visión de toda la economía y cambios dentro de ella.

Hacia los años 90, Bowman y Singh (1993) consideran que para que haya una reestructuración corporativa se debe dar desde tres requisitos: a) reestructuración de las líneas de negocios que configuran la actividad empresarial o la reconfiguración del negocio, que puede cambiar el nivel de diversificación y la especialización corporativa; b) reestructuración financiera, que consiste en cambios significativos en la estructura de capital de una empresa, incluyendo compras apalancadas, recapitalizaciones y emisión de acciones; c) reestructuración organizativa, que consiste en cambiar la estructura organizacional de la empresa, incluyendo rediseño estructural y despido de personal.

Otros conceptos más recientes consideran que la reestructuración productiva consiste en la enajenación y adquisición de activos, empresas filiales, fusiones y adquisiciones para hacer frente a una situación determinada de la organización (Renneboog y Szilagyi, 2006).

Blanco-Callejo, Forcadell y Guerrasmartín (2009) se refieren a la modificación del negocio para hacer frente a una situación que pueda destruir el valor.

La modificación se implementa realizando ajustes en la organización que permitan contrarrestar la situación y crear valor, lo cual implica la venta de activos improductivos, líneas de negocios poco rentables e inversiones en las actividades clave reconfigurando totalmente los negocios de la organización (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011).

Por otra parte, Schonhaar, Nippa y Pidun (2014) consideran que se trata de un ajuste estratégico a los negocios de la empresa, que comprende la reasignación de los recursos para apoyar las áreas clave y la eliminación de aquellas áreas que no son productivas, buscando la mayor competitividad posible.

Sánchez-Riofrío, Guerras-Martín, y Forcadell (2016) definen reestructuración productiva como una estrategia corporativa para dar salida a una situación de destrucción de valor que las empresas enfrenten, ya sea por dificultades internas o externas, y que generalmente se gestiona a través de desinversiones y adquisiciones.

Existen otros trabajos recientes que aportan su perspectiva teórica:

Wei y Liefner (2012) realiza un estudio de revisión documental de las políticas de globalización, reestructuración industrial y desarrollo regional tomadas por el gobierno de China en el marco del drástico aumento de la inversión extranjera en

China. Los investigadores consideran que la transformación económica de China se debió a factores como la reconversión de la industria, la cual estuvo basada en la reestructuración de los distritos industriales, la conformación de clústeres, la creación de parques de alta tecnología e innovación que benefician la cooperación de la industria y el fortalecimiento de las redes de producción. La consolidación de estos factores conformó zonas especiales de producción, a las cuales el gobierno realizó fuertes inversiones en infraestructura vial y logística, además creó incentivos para la inversión extranjera directa.

El hecho de consolidar distritos industriales y clústeres implica el reconocimiento como potencialidad del desarrollo de las regiones, también llamado esencialismo estratégico, que consiste en hacer que las particularidades de cada región se conviertan en una fortaleza para la producción industria, bien sea por su ubicación geoestratégica, mano de obra, normas regulatorias, materia prima, acceso a los recursos, etc.

El estudio, además, considera que la globalización fue el factor clave para que se desarrollara la economía nacional ya que sin ese componente difícilmente se hubiesen presentado cambios tan radicales y exitosos, puesto que permitió atraer inversionistas extranjeros que ayudaron a consolidar la industria. China jamás se hubiese desarrollado ni hubiese existido un cambio estructural en su industria sin la inversión extranjera, el comercio internacional y los flujos financieros mundiales.

En este trabajo se resalta la intervención de tres fuerzas importantes que generan la sinergia industrial. En primer lugar, la voluntad del gobierno para generar las normativas que faciliten la llegada de capitales extranjeros, la renovación de infraestructura vial o logística y la inversión financiera directa en los distritos y parques temáticos; en segundo lugar, la capacidad empresarial para liderar grandes proyectos; en tercer lugar, la contribución de la academia con investigaciones, ya que el desarrollo de nuevos conocimientos se convierte en innovaciones.

Se observa varios elementos comunes entre lo acontecido con la industria China y la industria cerámica de Norte de Santander: la globalización, la regionalización, la inversión extranjera y la creación de distritos industriales y clústeres, por lo tanto, este trabajo se convirtió en un referente de cómo podría ser la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander.

Por otra parte, Henao-Rodríguez (2017) habla de la reconversión industrial en Colombia, la cual es necesaria para una adecuada inserción en el mercado internacional. El trabajo explica cómo esta puede permitir que las capacidades competitivas generen encadenamientos productivos y, por ende, haya crecimiento económico.

En este trabajo, además, se plantea que la modernización y la innovación en la industria, la formulación de las políticas de Estado que favorezca el sector productivo, la organización de sistemas productivos a nivel local y la infraestructura son

cruciales en la evolución industrial y la formación de capacidades para enfrentar con éxito los mercados internacionales.

Henao-Rodríguez considera que la globalización ha dejado debilidades en el aparato productivo colombiano, especialmente por la falta de ventaja competitiva, lo que ha generado que la industria manufacturera perdiera participación del PIB nacional en los últimos 20 años, además de una clara vulnerabilidad frente al mercado mundial. La economía no ha tenido una reconversión exitosa ni se ha desindustrializado debido al reajuste de los estándares dados por los mercados internacionales, al enfoque de la economía colombiana hacia los servicios y a la dependencia que tiene la capacidad exportadora con los productos primarios.

Debido a estas circunstancias es necesario buscar legitimidad en las políticas sectoriales y mejorar la capacidad de implementación de las mismas. Es importante cerrar la brecha entre la formulación de las políticas, la capacidad de ejecutarlas y la evaluación del impacto, que debe centrarse en objetivos como el crecimiento económico, el progreso tecnológico y el aumento de la productividad.

Respecto a la organización de los sistemas productivos locales, Henao-Rodríguez (2017) considera que existen dos herramientas que potencian la competitividad: a) los distritos industriales en los cuales el elemento central es la especialización y la competencia y b) los clústeres en donde hay trabajadores especializados, investigadores y una ubicación física favorable que propicia la ventaja competitiva.

Otro elemento considerado en el estudio hace referencia a la infraestructura. El Estado debe propiciar inversión pública en infraestructura física y capital social que sea capaz de generar sinergias positivas en el aparato productivo local y nacional.

En conclusión, el trabajo muestra aspectos necesarios en la reconversión de la industria para insertarse con éxito a los mercados mundiales, tales como la modernización y la innovación, la formulación de las políticas que propicien la reconversión industrial, la capacidad institucional, la organización de sistemas productivos a nivel local y la modernización de infraestructura.

Este trabajo da pistas claras del proceso de reconversión de la industria colombiana y genera recomendaciones que pueden ser útiles para pasar de la formulación al desarrollo de la política.

### **3.2 Bases teóricas sobre reestructuración productiva**

La reestructuración empresarial, reestructuración productiva o reconversión industrial es el proceso por el cual las empresas renegocian los contratos sociales que han celebrado con sus principales grupos de interés, incluyendo acreedores, accionistas, empleados, proveedores y clientes. Implica la reducción o renegocia-

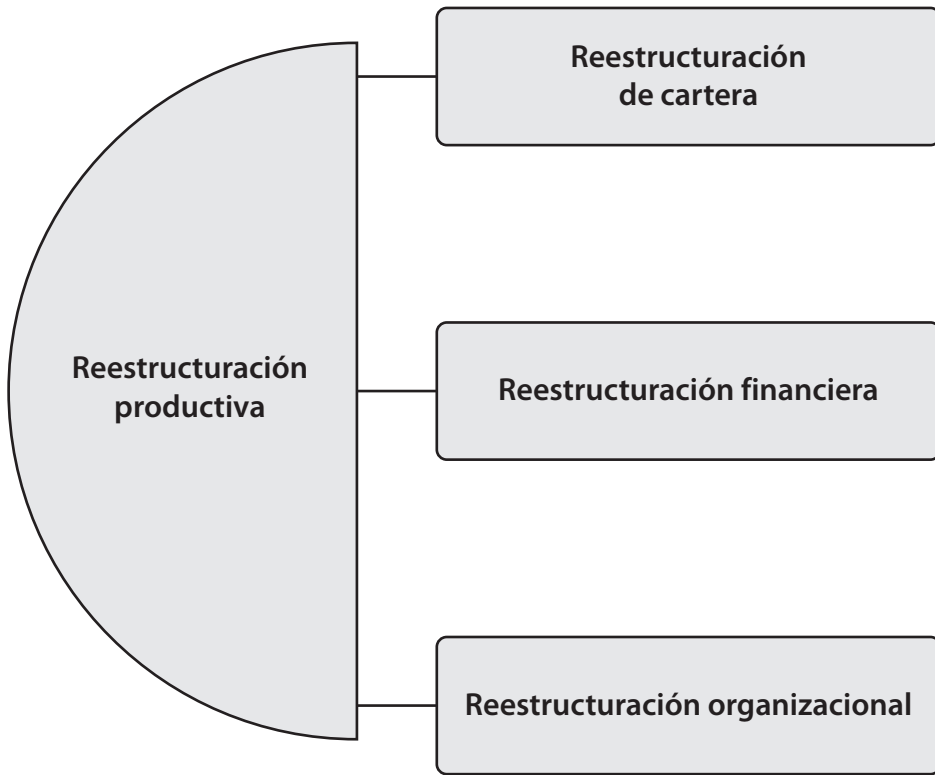


ción de la deuda, el recorte de gastos operativos, la modificación del portafolio de negocios o el cambio de la estructura de la propiedad del capital (Gilson, 2010).

Este proceso implica transformaciones dramáticas en un negocio para aumentar su eficiencia y rentabilidad (Hane, 2012). En otras palabras, es un proceso integral, por el cual una empresa puede consolidar su negocio y fortalecer su posición para alcanzar los objetivos corporativos y continuar como una entidad competitiva y exitosa (Bowman y Singh, 2013). La remodelación del negocio se hace a través de fusiones, adquisiciones, desinversiones y reorganizaciones internas (Kanter, 1989).

La reestructuración es la respuesta a una crisis financiera extrema, cuando la supervivencia de la empresa está en juego, aunque, en general las empresas se reestructuran, incluso en buenos tiempos, para mejorar su rendimiento financiero, explotar nuevas oportunidades y mejorar su presencia en el mercado (Gilson, 2010).

Las empresas utilizan la reestructuración para garantizar su viabilidad a largo plazo si se observa que las estrategias de negocio actuales no son suficientes para evitar pérdidas (Lal, Pitt y Beloucif, 2013). Las principales amenazas que motivan una reestructuración son la pérdida de cuota de mercado, la reducción de los márgenes de beneficio o la disminución del poder de su marca corporativa (Cascio, 2012), la incapacidad de retener a los profesionales con talento y los grandes cambios en el mercado que impactan directamente en el modelo de negocio de la corporación (Lal, Pitt y Beloucif, 2013).

**Figura 2. Modelo de reestructuración productiva**

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Gibbs (1993), existen tres formas de reestructuración corporativa: a) reestructuración de cartera o portafolio, que consiste en realizar cambios en la mezcla de activos, propiedad de la empresa, incluyendo liquidaciones, desinversiones, ventas de activos y escisiones; b) reestructuración financiera, que implica cambiar la estructura del capital de una empresa, incluyendo compras apalancadas, recapitalizaciones y emisión de acciones; c) reestructuración organizativa, que se refiere a transformar la estructura organizacional de la empresa, incluyendo rediseño estructural y despido de personal. A continuación, se describen con más detalle cada una de características:

### **3.2.1 Reestructuración de cartera**

Es un proceso mediante el cual se introducen cambios en las líneas de negocios mediante adquisición, escisión o venta de activos improductivos para sustituirlos por activos preferentes. Una empresa puede reestructurar su cartera para focalizar sus esfuerzos en algunas unidades que tengan mayor probabilidad de éxito, lo que

implica la combinación de estrategias agresivas de adquisiciones y desinversiones (Bowman et al., 1999).

La reestructuración de cartera es un elemento clave para alinear los negocios de las empresas con su entorno (Wu y Delios, 2009). Cuando se realiza a gran escala marca la forma más decisiva de cambio estratégico y un punto inflexión en la vida de una empresa (Nippa et al., 2011). La reestructuración de cartera es la principal forma de reestructuración empresarial (Park y Kim, 2008).

Aunque despojarse de una unidad estratégica de negocio de bajo rendimiento suena sencillo, la literatura muestra que no es tan simple, ya que la relación de ésta con las demás unidades puede afectar la colaboración y la sinergia debido a la capacidad de recursos humanos, a la investigación y diseño (I+D) y al conocimiento que se tenga de la unidad objetivo de liquidación (Thornhill et al., 2007). Las unidades de negocios de bajo rendimiento que se articulan y son colaborativas con las demás no necesariamente son objeto de desinversión.

### **3.2.2 Reestructuración financiera**

La reestructuración financiera consiste en cambiar la estructura financiera de una empresa por medio de la propiedad o el control del negocio, es decir, se realizan cambios en la estructura de capital de las empresas (Bowman et al., 1999). Se utiliza para alterar el flujo de caja y obligar a la alta dirección a optimizar recursos y reducir los costos (Gibbs, 1993). Las estrategias más utilizadas para realizar reestructuración financiera de acuerdo con Davies et al. (2008) son las siguientes:

#### ***Nueva financiación de capital***

Se puede obtener dinero en efectivo de nuevos inversores a través de una emisión de acciones (Davies et al., 2008).

#### ***Deuda convertible***

Una alternativa a los fondos propios es la deuda convertible, que es un producto financiero que se puede convertir en acciones preferentes basado en algún evento. La deuda generalmente acumula interés, pero ese interés no es pagado hasta que un evento desencadenador ocurra. Una vez que ese evento ocurre, el poseedor de la deuda puede convertir el dinero prestado y el interés acumulado en acciones preferentes (Davies et al., 2008).

#### ***Reestructuración de la deuda***

El objetivo principal de la reestructuración de la deuda corporativa es facilitar la salida de empresas no viables, es decir, empresas sin perspectivas razonables de lograr una rentabilidad sostenible, así permitir la reestructuración oportuna de la

deuda y el acceso a suficiente financiamiento para sostener las empresas viables (Laryea, 2010).

La reestructuración de la deuda puede adoptar muchas formas, como la reprogramación de la deuda, la reducción del interés, los canjes de deuda por capital social y la condonación de la deuda. Para garantizar la viabilidad a largo plazo de las empresas, la reestructuración de la deuda suele ir acompañada de reestructuración operativa que aborda la estructura y eficiencia del negocio de la empresa a través de cierres y reorganización de la capacidad productiva (Laryea, 2010).

### **3.2.3 Reestructuración organizativa**

Se refiere a alinear la estructura de la empresa con la estrategia, ya sea por un cambio en los objetivos o porque la estructura se ha desviado de ellos. La reestructuración organizativa puede incluir la redefinición de divisiones, la transformación funcional de la empresa, el rediseño de los niveles jerárquicos, la ampliación de los espacios de control, el adelgazamiento de la nómina y la reforma en gobernanza (Bowman et al., 1999).

Según Bowman et al. (1999), de las tres formas de reestructuración, la financiera es la que presenta mayores efectos positivos, en gran parte debido a la inyección de capital y a la compra de nuevas tecnologías necesarias para el desempeño de la organización. Los canjes de deuda por acciones y otras formas de reestructuración financiera se asocian con rendimientos más modestos y muestran valores negativos en algunos casos. La reestructuración del portafolio está en segundo lugar, mientras que la reestructuración organizativa es la que menos impacto tiene.

La financiera también es la que más rendimientos económicos presenta debido a que dicha reestructuración se centra explícitamente en el rendimiento económico. Dentro de la reestructuración financiera, los cambios que más beneficios presentan están relacionados con recapitalizaciones, es decir, cuando las empresas se endeudan considerablemente. Las reestructuraciones de cartera también funcionan bien, siendo las escisiones las que aportan mayor rendimiento, seguidas de la venta de activos. La reestructuración organizativa depende más de las circunstancias en las que se gestione y tiene el menor impacto en el rendimiento (Bowman et al., 1999)

De acuerdo con los estudios realizados por Bowman et al. (1999) el 86 % de la reestructuración financiera y de cartera tiene impacto positivo en el desempeño, mientras que apenas la mitad de los casos de reestructuración organizacional mostraron impacto positivo, aunque, si la reestructuración organizacional es combinada con reestructuración de cartera o financiera tendrán mayor probabilidad de éxito.

Por otra parte, Roe (1984) considera que existe una segunda distinción de la reestructuración corporativa de acuerdo con su motivación: puede ser positiva o defensiva. La reestructuración defensiva se produce cuando las circunstancias ya

han empujado a una empresa, o incluso a todo un subsector, a una posición en la que, en ausencia de medidas de ajuste de una u otra forma, es incapaz de producir un rendimiento aceptable del capital a largo plazo.

En cambio, una reestructuración positiva se refiere a la situación en la que una empresa o un subsector, que ha obtenido un rendimiento aceptable de su capital, se instala en un nuevo sector de producción o en una nueva tecnología que ofrece la perspectiva de mejores rendimientos. Cuando la reestructuración es defensiva, es más compleja dado que decisiones como la reducción de la mano de obra puede traer consigo resistencia y el capital que se invierte para la financiación de la reestructuración no tienen la misma influencia en el mercado como si lo tuviera cuando la reestructuración es positiva (Roe, 1984).



## CAPÍTULO 4

# RELACIÓN ENTRE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

Autores como Alatailat et al. (2019) proporcionan comprensión de las perspectivas de pensamiento estratégico que están altamente relacionadas con el desempeño organizacional a través de la perspectiva de sistemas, el enfoque de intención, el oportunismo inteligente, el pensamiento en el tiempo y el análisis basado en hipótesis.

En ese sentido, Goldman et al. (2015) han estudiado el papel del pensamiento estratégico en el desarrollo organizacional como un cambio planeado, encontrando que el desarrollo organizacional no sólo depende del pensamiento de los gerentes sino también de las circunstancias y características de la organización y sus empleados. Otros autores han realizado estudios sobre cada uno de los componentes del pensamiento estratégico, tratando de establecer su relación con el desempeño y los cambios introducidos en una organización con el fin de encontrar mayor presencia en el mercado para adaptarse a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

Senge (1990) prioriza revisar las estructuras subyacentes que dan forma a las acciones individuales y crean las condiciones en las que los tipos de eventos se vuelven probables. En ese sentido, el pensamiento sistémico juega un papel crucial en la mejora de la posición de una organización en un entorno altamente competitivo (Benito-Ostolaza y Sanchis-Llopis, 2014), ya que propicia las condiciones para la innovación, el rendimiento de la empresa y la interacción con el ambiente interno y externo, por lo cual mejora su capacidad de implementar cambios estructurales.

Por su parte, Liedtka (1998) considera que el pensamiento enfocado en la intención proporciona un enfoque a los empleados para que mejoren sus habilidades y se concentren hasta alcanzar sus objetivos. La intención estratégica es la posición competitiva a largo plazo que una organización espera alcanzar y construir en un momento determinado, la cual le proporciona un sentido de dirección a la empresa y a los empleados les brinda la posibilidad de explorar nuevos territorios competitivos y descubrir oportunidades personales y organizacionales (Mantere y Sillince, 2007).

La intención estratégica mejora el desempeño de la organización (Mariadoss et al., 2014), establece ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 2005), provee la capacidad de pensar más allá de sus limitaciones, introduce cambios estructurales y hace que la empresa sea exitosa en el mercado (Elaydi y Harrison, 2010).

El tercer componente del pensamiento estratégico es el oportunismo inteligente, el cual busca explorar estrategias emergentes que se puedan aprovechar para generar ventaja competitiva, aunque no formen parte de la visión formal de la organización (Bonn, 2005). Para lograr un oportunismo inteligente la organización debe optimizar la comunicación, lo que propicia la búsqueda de oportunidades desde diferentes perspectivas y aumenta el rendimiento de la organización mediante el aprovechamiento de las ideas y el aprendizaje organizativo (Hussein et al., 2016).

Pensar en el tiempo, el cuarto componente del pensamiento estratégico, permite a la organización conectar el pasado, el presente y el futuro con sus metas y objetivos organizacionales. Según Acur y Englyst (2006), pensar en el tiempo ayuda a aprovechar la experiencia, la capacidad y los errores precedentes para responder a los cambios en el entorno empresarial.

El análisis basado en hipótesis es el último componente del pensamiento estratégico. Si una organización genera pruebas de una hipótesis de forma recurrente contribuirá a generar nuevos escenarios e ideas, desarrollar nuevos enfoques, verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados y retroalimentar a la organización (Liedtka, 2000).

Por otra parte, Mintzberg et al. (1997) consideran que el pensamiento estratégico es visto como la creación y aplicación de ideas y oportunidades para crear ventaja competitiva para una empresa o negocio, también es visto como la capacidad de elaborar un plan efectivo en una situación económica particular, por ejemplo, proveer recursos y soluciones innovadoras a los problemas complicados y desconcertantes por cambios abruptos en el entorno.

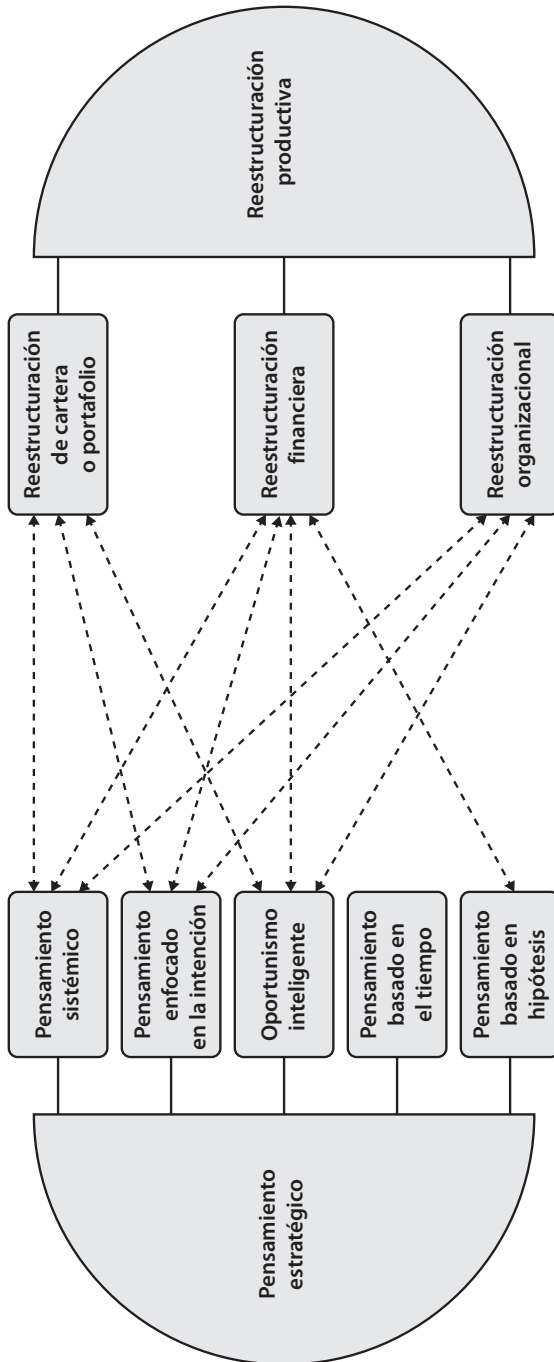
Barnett y Berland (1999) afirman que el pensamiento estratégico ayuda a las empresas a identificar formas de desarrollar pronósticos confiables y a reducir la incertidumbre de las decisiones, mientras que Graetz (2002) considera que el pensamiento estratégico es central para crear y ventaja competitiva sostenible.



En conclusión, se puede afirmar que pese a que hay diversos estudios que demuestran la relación directa entre el pensamiento estratégico, el desarrollo organizacional y el desempeño organizacional no se encuentran estudios que hayan podido establecer la relación entre el pensamiento estratégico y la reestructuración empresarial.

Por las anteriores consideraciones, este estudio propone un modelo teórico que sirve de guía para determinar la incidencia del pensamiento estratégico con la reconversión productiva y, de esta manera, establecer la relación que tiene cada una de las dimensiones del pensamiento estratégico con las dimensiones de reconversión industrial (ver figura 3).

**Figura 3. Modelo teórico entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva**



Fuente: elaboración propia.

El modelo propuesto permite, de manera gráfica, determinar cuáles son las variables clave de este estudio con sus respectivas dimensiones. A partir de ello realiza la sistematización de variables y la construcción del instrumento de recolección de información.



## CAPÍTULO 5

# METODOLOGÍA

### 5.1 El método: cuantitativo

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo o la fenomenología que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Tales corrientes se han polarizado en dos aproximaciones principales: cualitativo o fenomenológico y el cuantitativo o positivista. La investigación cuantitativa usa datos numéricos y análisis estadístico para probar hipótesis, establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández et al., 2010).

Pese a que ha habido divergencias entre los autores que defienden cada uno de los métodos se puede decir que ninguno es mejor que el otro, sólo constituyen aproximaciones diferentes al estudio de un fenómeno y, por el contrario, se complementan y hasta se necesitan entre ellos. Una organización, por ejemplo, es una realidad objetiva (cuantitativa), ya que tienen edificios, recursos tangibles, capital y personas que laboran en ella, pero también es una realidad subjetiva (cualitativa) compuesta de diversas realidades, como quiera que cada miembro de la organización tiene sus percepciones particulares y el significado que le dan a sus experiencias es distinto; así ambas realidades (objetiva, subjetiva) pueden coexistir y hasta se pueden complementar (Hernández et al., 2010).

En la investigación social, concretamente en la organizacional, se utiliza el enfoque cuantitativo a partir de la recolección y el análisis de información para luego validar teorías. El método parte de la deducción, es decir, previamente se identifica, clasifica y analiza la teoría, luego se recogen los datos para realizar la sistematicidad y consistencia lógica (Bryman y Bell, 2016). Dado que en este trabajo se intentan validar hipótesis se utiliza el método cuantitativo o positivista.

## 5.2 Tipo de investigación: descriptiva y correlacional

Para Hernández (2010) una investigación puede tener diferentes niveles dependiendo del conocimiento actual que haya del tema de investigación revelado por la revisión de la literatura y de la perspectiva que el investigador pretenda dar al estudio. Una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. “El estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2010, p. 80). Los estudios descriptivos muestran con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2010). La utilidad de estos estudios consiste en determinar cómo se puede comportar un concepto o una variable para conocer el comportamiento de otra que esté vinculada, es decir, intenta predecir el comportamiento de unos individuos a partir del valor que poseen en unas variables relacionadas.

Como el objetivo principal de esa investigación consiste en determinar los factores de pensamiento estratégico que influyen en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander ante la desaparición del mercado histórico, se utiliza el nivel descriptivo para mostrar con detalle el pensamiento estratégico del sector y se intenta determinar la relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva. Por lo tanto, esta investigación tiene un nivel descriptivo-correlacional, ya que concede una descripción de lo que ocurre con el fenómeno del sector cerámico de Norte de Santander y relaciona pensamiento estratégico y reestructuración productiva.

## 5.3 Universo, muestra y unidad de análisis

La población es el conjunto de unidades donde se pretende observar el comportamiento de una o más variables; es la unidad de análisis y los sujetos de interés dentro de ella son la unidad de observación que tienen todas las características de los sujetos que conforman la población y que están relacionados con lo que se

quiere observar, es decir el problema de investigación y las variables seleccionadas (Dugarte, 2010).

### **Población**

Para este estudio, la población está conformada por las empresas dedicadas a la explotación y/o fabricación de productos derivados de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta, que se encuentran actualmente en funcionamiento. De acuerdo con la información reportada por la Cámara de comercio de Cúcuta (2018), para este estudio el sector cuenta con 72 empresas ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta.

### **Muestra**

El método de muestreo a emplear en la investigación es de carácter probabilístico y se determina a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{k^2 * p * q + N * E^2}$$

Donde

n = empresas muestra

N = Población

p = 95 %

k = 1.96 (múltiplo de error estándar para un nivel de confianza del 95 %)

E = 5 % (porcentaje de error)

Población: 72 empresas

Muestra: 49 empresas

## **5.4. Viabilidad y fiabilidad del instrumento**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para validar el instrumento de recolección de información se utilizó el juicio de expertos que consiste en “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Antes de aplicar los instrumentos se solicitó a tres expertos su opinión, validación y concepto.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que sus resultados son estables, precisos y libres de error. El procedimiento que se aplicó fue la prueba piloto donde se aplicaron nueve (9) encuestas. Los resultados obtenidos de la prueba piloto se procesaron con el paquete estadístico SPSS y se determinó su confiabilidad por el estadístico Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.885. El valor de Alfa de Cronbach oscila entre cero (0) y uno (1), interpretándose que mientras más se aproxime a uno (1) es mayor el grado de confiabilidad. A continuación, se presentan los resultados de la prueba piloto procesados por SPSS.

**Tabla 2. Fiabilidad de la base de datos**

		n.º	%
Casos	Válidos	9	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	9	100.0

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	n.º de elementos
.885	9

Fuente: elaboración propia.

## 5.5 Constructos teóricos

Las variables de la investigación corresponden al pensamiento estratégico y a la reestructuración productiva. A partir de la revisión de literatura y el modelo planteado en la figura 3, se construyeron los constructos conceptuales que se muestran en las tablas 4 y 5.



**Tabla 4. Constructo teórico de la variable pensamiento estratégico**

Variable	Dimensiones	Definición	Autor
<b>Pensamiento estratégico</b>	Pensamiento sistémico	Comprender la organización como un sistema y determinar sus interacciones e interdependencias de otros sistemas.	Bonn (2001); Bonn (2005); Liedtka (1998); Kaufman (1991); Senge (1990); Stacey (1996); Abraham (2005).
	Pensamiento enfocado en la intención	Se refiere a establecer una posición o punto de vista para alcanzar a largo plazo en una organización.	Jelenc (2008); Liedtka y Rosenblum (1998); Kaufman (1991); Senge (1990); Stacey (1996); Bonn (2001); Boland (1984); Collins y Porras (1994); Weick (1995); Stacey (1992).
	Oportunismo inteligente	Capacidad de la organización de obtener información e interpretarla correctamente para garantizar una adecuada toma de decisiones de la manera más oportuna.	Amabile (1998); De Bono (1996); Moon (2013); Liedtka (1998); Jelenc (2008); Liedtka y Rosenblum (1998), Kaufman (1991); Senge (1990); Stacey (1996); Abraham (2005); Bonn (2001); Bonn (2001); De Bono (1996); Robinson y Stern (1997); Kao (1997); Senge (1990).
	Pensamiento a través tiempo	Capacidad de evaluar el pasado y el presente para determinar el futuro a perseguir. Utiliza la información disponible para establecer brechas existentes y cómo abordarlas.	Jelenc (2008); Liedtka y Rosenblum (1998); Senge (1990); Stacey (1996); Liedtka (1998); Neustadt y May (1986).
	Pensamiento basado en hipótesis	Capacidad de la organización para establecer metas y ajustarlas de acuerdo con los desafíos del entorno.	Jelenc (2008); Liedtka y Rosenblum, (1998); Senge (1990); Stacey (1996).

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5. Constructo teórico de las variables reestructuración productiva**

Reestructuración productiva	Reestructuración de portafolio	Consiste en reestructurar el portafolio para enfocar los esfuerzos en aquellas unidades que tenga mayor probabilidad de éxito.	Bowman y Singh (1993); Gibss (1993); Bowman et al. (1999); Pathak et al. (2014); Wu y Delios (2009); Park y Kim (2008); Audretsch et al. (2002); Tomadomi et al. (2009); Renneboog y Szilagyi (2006); Dess et al. (2011).
	Reestructuración financiera	La reestructuración financiera consiste en cambio de la estructura financiera de una empresa, en la propiedad o control del negocio, es decir, cambios en la estructura de capital de las empresas.	Bowman y Singh (1993); Gibss (1993); Moyer et al. (1998); Laryea (2010); Audretsch et al. (2002); Tomadomi et al. (2009); Dess et al. (2011); Schonhaar et al. (2014).
	Reestructuración organizacional	Se refiere a alinear la estructura de la empresa con la estrategia, ya sea por un cambio en los objetivos o porque la estructura se ha desviado de ellos. La reestructuración organizativa puede incluir la redefinición de divisiones, la transformación funcional de la empresa, el rediseño de los niveles jerárquicos, la ampliación de los espacios de control, el adelgazamiento de la nómina y la reforma en gobernanza.	Bowman y Singh (1993); Gibss (1993); Bowman et al. (1999); Davis et al. (2009); Bowman y Singh (2013); Roe (1984); Audretsch et al. (2002); Tomadomi et al. (2009).

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO 6

# ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO QUE PREVALECCEN EN EL SECTOR CERÁMICO DE NORTE DE SANTANDER

En este capítulo se describen los elementos del pensamiento estratégico que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander a partir de los datos suministrados por los gerentes o ejecutivos de las empresas del sector. Con este análisis se pretende alcanzar el primer objetivo específico planteado.

Haciendo uso de la estadística descriptiva se presentan los resultados de cada dimensión del pensamiento estratégico planteado en el capítulo 2 y representado en el modelo teórico que consiste en: 1) pensamiento sistémico, 2) pensamiento enfocado en la intención, 3) oportunismo inteligente, 4) pensamiento basado en el tiempo, 5) pensamiento basado en hipótesis. Dentro de cada variable se presenta el análisis de cada indicador mediante tablas que ayudan a representar los hallazgos.

### **6.1 Pensamiento sistémico**

El pensamiento estratégico con enfoque sistémico consiste en una perspectiva holística en la que el pensador debe comprender la articulación e interdependencia de los aspectos internos y externos de la organización. Liedtka y Rosenblum (1998) consideran que los aspectos externos deben ir más allá de las particularidades de la industria, que tradicionalmente se estudian, y ver la empresa como un ecosistema de negocios en la que todas las organizaciones coevolucionan y eventualmente crean las condiciones para nuevas innovaciones.

El pensamiento sistémico, en este estudio, está compuesto por 3 indicadores cuya información fue obtenida mediante 4 ítems, según se muestra en la tabla 6. Los ítems se refieren a la pregunta formulada en la encuesta a los ejecutivos de las empresas que fueron objeto de estudio.

**Tabla 6. Indicadores del pensamiento sistémico**

Dimensión	Indicador	Ítems	
Pensamiento sistémico	Análisis estratégico	1	Se realiza análisis interno y externo.
		2	Se establecen alianzas estratégicas con otras organizaciones o gremios.
	Comprensión de la relación de los hechos entre sí.	3	Se comprende cómo se relacionan los hechos del entorno con la organización.
	Identifica los cambios fundamentales para mejorar.	4	Se buscan cambios fundamentales que produzcan mejoras significativas.

Fuente: elaboración propia.

### 6.1.1 Se realiza análisis interno y externo antes de tomar decisiones

Ya que el pensamiento sistémico trata de dar respuesta a las transformaciones dentro de la organización y su entorno. Hodge et al. (1998) constituyen un proceso de doble dirección: la cultura y comportamiento del entorno y la transformación de la organización como respuesta al medio ambiente (Kaufmann, 1993). Por lo tanto, es necesario que el pensador estratégico esté en permanente observación de las realidades sociales y de la respuesta y efectividad de los cambios organizacionales.

**Tabla 7. Análisis interno y externo**

En la tabla 7 se observa que las categorías con mayor frecuencia son: algunas veces y casi siempre, mientras que la menor cantidad se presenta en la categoría nunca.

Si se toma en cuenta que nunca y casi nunca son categorías adversas, algunas veces es una categoría neutra, casi siempre y siempre son categorías positivas al proceso, entonces se puede afirmar que el 16.6 % de las organizaciones observadas tienen tendencia negativa, el 36 % tendencia neutra mientras que el 47 % de las empresas tienden a realizar análisis internos y externos en la organización como mecanismo de pensamiento sistémico.

### **6.1.2 Se establecen alianzas estratégicas con otras organizaciones o gremios**

Las alianzas estratégicas son un mecanismo fundamental en las organizaciones, especialmente en entornos de globalización (Dussauge y Garrette, 1999), ya que permiten generar valor a través de mecanismos de colaboración que, a su vez, constituyen una forma primaria para lograr objetivos propuestos (Gulati y Singh, 1998). Este tipo de estrategias permiten diversificar, mitigar el riesgo, mejorar el aprendizaje, crear, transferir y compartir información y conocimiento (Martín, 2000). Las alianzas estratégicas son una forma eficiente de enfrentar los cambios y desafíos de las organizaciones.

**Tabla 8. Se establecen alianzas estratégicas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Nunca	4	8,2	8,2	8,2
	Casi nunca	2	4,1	4,1	12,2
	Algunas veces	5	10,2	10,2	22,4
	Casi siempre	29	59,2	59,2	81,6
	Siempre	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se puede observar que las categorías con mayor frecuencia son: casi siempre y siempre, mientras que las categorías nunca y casi nunca tienen una frecuencia menor.

De la información obtenida en este ítem se puede inferir que el 12.2 % tienen tendencia negativa, el 10.2 % tendencia neutra, mientras que el 77.6 % de las empresas tienden a realizar alianzas estratégicas con gremios económicos y otras organizaciones.

### 6.1.3. Se comprende cómo se relacionan los hechos del entorno

En entornos altamente competitivos, que traen amenazas y oportunidades, la organización necesita incorporar procesos estratégicos para adecuar las variables internas con las variables del entorno. Por ello se requiere que el pensador estratégico traduzca los eventos del entorno en esquemas conceptuales comprensibles que le permitan poner en práctica soluciones realizables.

Comprender cómo se relacionan los hechos con el entorno organizacional permite entender cómo las actividades, el diseño de la organización, los recursos asignados y los productos elaborados se desarrollan adecuadamente con necesidades del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). Las principales corrientes teóricas que lo explican son la teoría contingente y la teoría de dependencia de recursos.

La teoría contingente considera que existen factores internos y externos como la tecnología, el marco institucional y el tamaño de la empresa que son causales del comportamiento organizativo. Las empresas que logren el mejor ajuste de esos factores contingentes serán más eficientes y tendrán mayor probabilidad de éxito (Donaldson, 2001). De acuerdo con la teoría contingente, la comprensión del entorno tiene relación directa con los resultados organizacionales.

La teoría de dependencia de recursos, por su parte, considera que ninguna organización tiene la suficiente capacidad para producir y controlar todos los recursos y servicios que necesita para su funcionamiento, crecimiento y supervivencia, por lo tanto, debe recurrir al entorno para satisfacer esas falencias. De esa manera toda organización es un sistema abierto que necesita de recursos para su funcionamiento y es influenciado por el medio ambiente (Kazley y Ozcan, 2007).

Las organizaciones dependen de la disponibilidad y facilidad de los recursos del medio y, por ende, tienen que adaptar sus acciones y atributos al entorno (Pfeffer y Salancik, 1978).

**Tabla 9. Se comprende cómo se relaciona el entorno con la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Casi nunca	2	4,1	4,1	8,2
	Algunas veces	22	44,9	44,9	53,1
	Casi siempre	12	24,5	24,5	77,6
	Siempre	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 9 se observa que las categorías con mayor frecuencia son: algunas veces, casi siempre y siempre, mientras que las categorías de nunca y casi nunca tienen una frecuencia menor.

La información encontrada para este ítem permite inferir que el 8.2 %, tiene tendencia negativa, el 44.9 % tendencia neutra y 46.9 % tendencia positiva a comprender cómo se relacionan los hechos del entorno con la organización, como parte del pensamiento sistémico.

### **6.1.4 Se buscan cambios que produzcan mejoras significativas**

Respecto del cambio organizacional existen dos corrientes dominantes que nos aproximan a la definición del concepto: el cambio planeado y el cambio emergente o súbito (Burnes, 2005). El cambio planeado es el resultado de reflexiones y ajustes graduales a la organización mientras el emergente se utiliza como medio de respuesta a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno.

Para Buono y Kerber (2010), el cambio en la organización no debería asumirse como eventos que tomen por sorpresa a la empresa, sino que debe tomarse como resultado de un proceso continuo y ordenado, manteniendo abierta la posibilidad de giros inesperados ante situaciones no previstas y entornos agresivos y dinámicos. Esto implica que la organización debe afrontar los procesos de cambio desde una cultura flexible y propicia para poder conseguir los mejores resultados.

**Tabla 10. Se buscan cambios que produzcan mejoras significativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	7	14,3	14,3	18,4
	Casi siempre	27	55,1	55,1	73,5
	Siempre	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información referente a este ítem se presenta en la tabla 15, en la cual se destaca que las categorías con mayor frecuencia son casi siempre y siempre, mientras que las categorías nunca y algunas veces tienen una frecuencia menor.

Con base en la información de este ítem, se puede inferir que el 4.1 % tiene tendencia negativa, el 14.3 % tendencia neutra y 81.6 % tendencia positiva a buscar cambios fundamentales que produzcan mejoras significativas como parte del pensamiento sistémico.

## 6.2 Pensamiento enfocado en la intención

Tener un pensamiento enfocado en la intención, también llamado pensamiento orientado a la visión, permite que todas las acciones y estrategias estén relacionadas con la visión de la compañía, argumentando que las personas que enfrentan situaciones complejas requieren algún tipo de orientación, valores, prioridades y claridad para ayudarlos a desarrollar estrategias viables. Tener sentido de la visión ayuda a comprender la razón de ser y los valores fundamentales que guían e inspiran a las personas a lo largo de la organización y permite unirlos en torno a una identidad común (Boland, 1984).

Esta dimensión se compone de dos indicadores cuya información se obtiene a través de seis ítems como se muestran en la tabla 11.

**Tabla 11. Indicadores del pensamiento enfocado en la intención**

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento enfocado en la intención	Se tiene una visión clara de la organización.	5	La alta dirección tiene una visión clara de a dónde va a estar la organización.
		6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo.
	Se comparte la visión con los trabajadores.	7	Los trabajadores de la empresa conocen la visión, valores y objetivos.
		8	Los líderes de las empresas son visionarios.

Fuente: elaboración propia.

### 6.2.1 La alta dirección debe tener una visión clara de la organización

La misión de la organización define la imagen que proyecta, lo que quiere ser y a quien servir (David, 1989). Las principales funciones de la visión de la organización pasan por orientar el punto de partida y de llegada, evitar las trampas del éxito, funcionar como elemento orientador en momentos de crisis, atraer y retener talentos, orientar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades del cliente (Collins y Porras, 1996).

**Tabla 12. La alta dirección tiene una visión clara de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	24	49,0	49,0	63,3
	Siempre	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.



En la tabla 12 se observa que las categorías con mayor peso son: casi siempre y siempre. Se destaca, además, que en este ítem no se encontró información en las categorías nunca y casi nunca.

A partir de la información de este ítem, se concluye que el 0 % tienen tendencia negativa, el 14.3 % tendencia neutra y 85.7 % tendencia positiva respecto a la claridad en la visión por parte de la alta dirección de la organización.

### **6.2.2 Se establecen objetivos a mediano y largo plazo**

Al igual que la misión y la visión, los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo son atributos esenciales en el pensamiento estratégico, ya que permiten que la organización tenga el conocimiento necesario para dirigir las acciones de la mejor manera, independientemente del tamaño o de la complejidad de la firma.

**Tabla 13. Se establecen objetivos a mediano y largo plazo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	6	12,2	12,2	12,2
	Casi siempre	29	59,2	59,2	71,4
	Siempre	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 13, se puede afirmar que las categorías con mayor relevancia son casi siempre y siempre. Las empresas objeto de estudio tienen 0 % de tendencia negativa, 12.2 % de tendencia neutra, mientras que el 87.8 % presenta una tendencia favorable a establecer objetivos a mediano y largo plazo en su organización.

### **6.2.3 Los trabajadores de la empresa conocen la visión, valores y los objetivos**

De acuerdo con Liedtka (1998), el pensamiento orientado a la visión debe permear los diversos niveles de la organización, no solamente el de la alta dirección, para generar una cultura organizacional que comprenda hacia dónde se dirige la empresa y que alinee, de ser necesario, los objetivos personales con los de la institución.

En ese sentido, Senge (1999) considera que la relación entre las partes es más importante que el desempeño de las individualidades, es decir, el desempeño de un sistema integrado es más relevante que el desempeño de cada sujeto. Para lograr el desempeño integrado se requiere que todos los individuos que forman parte del

sistema conozcan cuál es la misión, visión y objetivos que se proponen, para que cada uno de ellos actúe en consecuencia.

**Tabla 14. Los trabajadores conocen la visión, valores y los objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	20	40,8	40,8	44,9
	Casi siempre	15	30,6	30,6	75,5
	Siempre	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Los datos que se encuentran en la tabla 14 permiten afirmar que las categorías más frecuentes en este ítem son algunas veces, casi siempre y siempre.

En las empresas del sector cerámico de Norte de Santander, los trabajadores conocen la visión, valores y los objetivos con una tendencia negativa del 4.1 % (nunca y casi nunca), una tendencia neutra del 40 % (algunas veces) y una tendencia positiva del 55.1 % (siempre y casi siempre).

### **6.2.4 Los líderes de las empresas son visionarios**

Para Ahustrand y Lambel (1999) las organizaciones requieren líderes visionarios, principalmente en dos situaciones: a) en las etapas iniciales cuando se requiere establecer una dirección adecuada y concreta; b) en momentos de dificultad o situaciones de reconversión se requiere un liderazgo capaz de detectar oportunidades en áreas que no son tan visibles para otros.

**Tabla 15. Los líderes de las empresas son visionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	6	12,2	12,2	12,2
	Casi siempre	29	59,2	59,2	71,4
	Siempre	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 15 se puede observar que las categorías con mayor peso son casi siempre y siempre. Se destaca, además, que para este ítem no se encontró información en las categorías nunca y casi nunca.

Si se toma como negativa las categorías nunca y casi nunca, neutra la categoría algunas veces y positivas las categorías siempre y casi siempre, se puede decir que las empresas del sector consideran que los líderes de las empresas son visionarios en un 87.8 %, es decir, tienen una actitud visionaria de sus empresas.

### 6.3 Oportunismo inteligente

El oportunismo inteligente se refiere a la habilidad de promover las estrategias previstas y, a su vez, dejar abierta la posibilidad de estrategias emergentes, de manera que la empresa tendría mayor capacidad de adaptación. El pensamiento oportunista debe ser creativo, pasar por el desarrollo de soluciones novedosas, buscar nuevos enfoques y procedimientos, juntando capacidades, ideas, experiencias e información de todos los miembros del equipo de trabajo (De Bono, 1996).

La dimensión del oportunismo inteligente está conformada por dos indicadores cuya información se obtiene a través de cinco ítems, como se muestra en la tabla 16.

**Tabla 16. Indicadores de oportunismo inteligente**

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Oportunismo inteligente	Se tiene capacidad para aprovechar las oportunidades.	9	Se aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado.
	Se piensa creativamente.	10	Se consideran varios puntos de vista para tomar decisiones.
		11	Las soluciones dadas a los problemas son creativas y novedosas.
	Se alienta la creatividad e innovación.	12	Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas.
		13	Se fomenta el diálogo para explorar las mejores soluciones a los problemas.

Fuente: elaboración propia.

#### 6.3.1 Se aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado

Uno de los atributos fundamentales del pensamiento estratégico es la capacidad para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y reaccionar mucho más rápido de lo que podría hacer la competencia. En ese sentido, las empresas no solo deben promover las estrategias previstas, también deben dejar abierta la

posibilidad de estrategias emergentes, así la capacidad de adaptación de la empresa será mayor y no dependerá de la previsión de la alta dirección (Liedtka, 1998).

**Tabla 17. Se aprovechan las oportunidades del mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	6	12,2	12,2	12,2
	Casi siempre	39	79,6	79,6	91,8
	Siempre	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 17 se presenta la información obtenida de este ítem, de la cual se destaca que las categorías con mayor representatividad son casi siempre con 79.6 % y algunas veces con 12.2 %.

Las empresas del sector cerámico de Norte de Santander consideran que se aprovechan rápidamente las oportunidades que presenta el mercado, en una tendencia positiva del 87.8 % (casi siempre y siempre). En este sentido, se considera que las empresas estudiadas tienen alta capacidad para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

### **6.3.2 Se consideran varios puntos de vista para la innovación y la creatividad**

Los pensadores estratégicos deben tener la capacidad de buscar nuevos enfoques y concebir mejores formas de hacer las cosas, una manera de realizarlo es considerar varios puntos de vista y desafiar modelos ya establecidos. Los pensadores estratégicos deben pensar fuera de lo común y deben usar la imaginación y la creatividad para explorar formas alternativas de hacer las cosas (Amabile, 1998).

**Tabla 18. Se consideran varios puntos de vista para la innovación y la creatividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	16,3	16,3	16,3
	Algunas veces	20	40,8	40,8	57,1
	Casi siempre	15	30,6	30,6	87,8
	Siempre	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información de este ítem se presenta en la tabla 18, donde se puede observar que las categorías con mayor peso son algunas veces y casi siempre.

De acuerdo con la información suministrada por los ejecutivos de las organizaciones del sector cerámico el 16 % tienen una tendencia negativa (casi nunca), el 40.8 % muestra tendencia neutra (algunas veces) y el 42.9 % tiene tendencia positiva (siempre y casi siempre) respecto de considerar varios puntos de vista para tomar decisiones.

### **6.3.3 Las soluciones dadas a los problemas son creativas y novedosas**

Una de las principales fuentes del pensamiento estratégico es la creatividad y la búsqueda de soluciones novedosas a las problemáticas de la organización. Al mismo tiempo, el análisis de un problema y la búsqueda de soluciones sería una oportunidad para aprovechar plenamente la información y la experiencia de la que dispone la organización (Amabile, 1998).

**Tabla 19. Las soluciones dadas son creativas y novedosas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Algunas veces	25	51,0	51,0	51,0
	Casi siempre	18	36,7	36,7	87,8
	Siempre	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 19 se observa que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces y casi siempre.

La información encontrada respecto a si los ejecutivos consideran que las soluciones dadas a los problemas son creativas y novedosas, se puede encontrar que el 16.3 % tiene tendencia negativa (nunca y casi nunca), el 36.7 % neutra (algunas veces) y el 46.9 % positiva (siempre).

### **6.3.4 Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas**

Para lograr una cultura creativa se requiere estimular al recurso humano, motivar su interés y desarrollar una gran sensibilidad para acoger las buenas ideas en el equipo de trabajo. La creatividad e innovación requieren el esfuerzo de todos los individuos, ya que cada uno tiene su propio carisma y determinadas cualidades.

Esto significa que la información debe tener libertad para fluir. De esta manera, se promueve la emergencia de las mejores ideas y soluciones (Reyes y Del Valle, 2012).

**Tabla 20. Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Casi nunca	2	4,1	4,1	8,2
	Algunas veces	26	53,1	53,1	61,2
	Casi siempre	15	30,6	30,6	91,8
	Siempre	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 20 muestra información referente a la motivación de los trabajadores para generar creatividad e innovación. Se puede destacar que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces (26 %) y casi siempre 15 %.

La información de para este ítem señala que existe un 8 % de tendencia negativa, 53.1 % de tendencia neutra y 38.9 % de tendencia positiva de parte de las organizaciones para motivar a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas.

### **6.3.5 Se fomenta el diálogo para explorar las mejores soluciones**

Para el fomento de la creatividad y la innovación organizacional es necesario proporcionar un contexto donde se fomente el diálogo estratégico con el equipo directivo y se aproveche el ingenio, el oportunismo y la creatividad de los trabajadores (Bonn, 2001). Las empresas deben establecer tiempo y espacio, de manera regular, para que los trabajadores dialoguen acerca de sus percepciones de forma conjunta, aborden las cuestiones complejas y conflictivas que conduzcan a una nueva claridad y una visión que no se podría lograr individualmente.

**Tabla 21. Se fomenta el diálogo para explorar soluciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	8,2	8,2	8,2
	Algunas veces	22	44,9	44,9	53,1
	Casi siempre	14	28,6	28,6	81,6
	Siempre	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Las categorías con mayor frecuencia son algunas veces 44.9 %, casi siempre 28.6 % y siempre 18.4 %.

De la información de este ítem se puede decir que en las empresas observadas existe una tendencia negativa del 8 % (nunca y casi nunca), neutra de 44.9 % (algunas veces) y positiva de 46.9 % (siempre y casi siempre) respecto de fomentar el diálogo para explorar las mejores soluciones a los problemas de la organización.

## 6.4 Pensamiento basado en el tiempo

Pensar través del tiempo significa que las condiciones y recursos que están disponibles hoy serán diferentes en el futuro, por ende, siempre es necesario considerar que el pensamiento estratégico es el vehículo que conecta el pasado con el presente y el presente con el futuro. A pesar de los cambios que se requieran por las circunstancias del tiempo, las empresas requieren un sentido de continuidad con el pasado y sentido de dirección con el futuro.

El pensamiento estratégico está conformado por dos indicadores cuya información se obtiene a través de tres ítems, como se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Indicadores del pensamiento basado en el tiempo**

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento basado en el tiempo	Se conecta el pasado con el presente para la toma de decisiones.	14	Se revisan decisiones del pasado para comprender por qué se tuvo éxito o fracaso.
		15	Se tienen en cuenta las experiencias pasadas para entender la problemática actual.
	Se conecta el presente con el futuro para la toma de decisiones. Se conecta el pasado con el presente para la toma de decisiones.	16	Se tienen en cuenta las condiciones presentes a la hora de determinar objetivos y metas.

Fuente: elaboración propia.

### 6.4.1 Se revisan decisiones del pasado para comprender el éxito o fracaso

De acuerdo con lo planteado por Liedtka (1998), la oscilación entre pasado, presente y futuro son esenciales para la formulación y ejecución estratégica. Es necesario que las organizaciones vigilen sus actuaciones pasadas, no importa que hayan tenido éxito o fracaso, eso les permite tener continuidad, dirección y control. Los individuos aprenden de cada actuación pasada y evitan una posible tendencia, lo que evita que solo piensen en las situaciones presentes.

**Tabla 23. Se revisan decisiones del pasado para comprender el éxito o fracaso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	24	49,0	49,0	53,1
	Casi siempre	17	34,7	34,7	87,8
	Siempre	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 23 se resalta que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces 49 % y casi siempre 34.7 %.

Las empresas observadas revisan decisiones del pasado para comprender por qué se tuvo éxito o fracaso, con una tendencia negativa del 4 % (nunca y casi nunca), neutra de 49.0 % (algunas veces) y positiva de 46.9 % (siempre y casi siempre).

### **6.4.2 Se tienen en cuenta las experiencias pasadas para entender los problemas**

Para Liedtka (1998), cuando las empresas se desconectan del pasado pierden el timón y el sentido de continuidad. La cuestión estratégica no sólo se pregunta qué acciones determinan el futuro, sino también qué se ha hecho en el pasado que se pueda usar en el futuro y qué no está dispuesto a repetir del pasado para construir un futuro más asertivo.

**Tabla 24. Se tienen en cuenta las experiencias pasadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	20	40,8	40,8	44,9
	Casi siempre	16	32,7	32,7	77,6
	Siempre	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información relacionada con este ítem se presenta en la tabla 24, en la que se observa que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces 40.8 % y casi siempre 32.77 % y siempre 22.4 %.



De acuerdo con la información obtenida, las empresas objeto de estudio tienen en cuenta las experiencias pasadas para entender la problemática actual, con una tendencia negativa del 4.1 % (nunca y casi nunca), neutra de 40.8 % (algunas veces) y positiva 55.1 % (siempre y casi siempre).

### 6.4.3 Se tienen en cuenta las condiciones presentes para determinar objetivos

La organización requiere analizar las tres dimensiones del tiempo para considerar que los recursos y condiciones en cada una de ellas son diferentes, intentar no cometer los mismos errores y sacar el mejor provecho de las experiencias positivas.

**Tabla 25. Se tienen en cuenta las condiciones presentes para determinar objetivos y metas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	12	24,5	24,5	28,6
	Casi siempre	20	40,8	40,8	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a este ítem, la información se presenta en la tabla 25 donde se observa que las categorías con mayor presencia son casi siempre (40.8 %) y siempre 30.6 %.

Las tendencias observadas son: negativa del 4.1 % (nunca y casi nunca), neutra de 24.5 % (algunas veces) y positiva 71.4 % (siempre y casi siempre), lo cual es explicable debido a que los empresarios consideran sus recursos y opciones presentes con el fin de establecer metas a mediano y largo plazo.

### 6.5 Pensamiento basado en hipótesis

Este componente del pensamiento estratégico hace referencia a supuestos de cómo se comportan diversas variables del ecosistema empresarial. Pese a que se está actuando en un sistema abierto a los cambios y se está dispuesto a adoptar estrategias emergentes, el estudio juicioso y racional del comportamiento de los factores internos y externos permite un aprendizaje continuo y significativo.

El pensamiento basado en hipótesis es la quinta dimensión del pensamiento estratégico y se presentan por dos indicadores y tres ítems, como se muestra en la tabla 26.

**Tabla 26. Indicadores del pensamiento basado en hipótesis**

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento basado en hipótesis	Se establecen hipótesis de trabajo.	17	Se establecen condiciones que deben darse en el mercado para establecer los objetivos.
	Se está dispuesto a ajustar las hipótesis.	18	Se está dispuestos a cambiar las estrategias si no resultan las que se han planteado.
	Se conecta el presente con el futuro para la toma de decisiones. Se conecta el pasado con el presente para la toma de decisiones.	19	Se trata de entender cómo era el problema después de resolverlo.

Fuente: elaboración propia.

### 6.5.1 Se presumen condiciones que deben darse en el mercado

En un entorno altamente competitivo, en la que la mayoría de los jugadores tienen la misma disponibilidad de información, el tiempo para pensar es cada vez menor y por lo tanto la capacidad para desarrollar buenas hipótesis y probarlas de manera eficiente, es fundamental. Trabajar con hipótesis es la competencia principal de los mejores pensadores estratégicos y para ello es necesario establecer algunas condiciones de presunción que se pueden dar en el futuro (Liedtka, 1998).

**Tabla 27. Se presumen condiciones que deben darse en el mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	16,3	16,3	16,3
	Algunas veces	19	38,8	38,8	55,1
	Casi siempre	16	32,7	32,7	87,8
	Siempre	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la información suministrada por los ejecutivos del sector cerámico de Norte de Santander se destaca que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces (38.8 %) y casi siempre 32.7 %.

Sintetizando la información respecto de la presunción que tienen los gerentes sobre cuáles son las condiciones que deben darse para alcanzar los objetivos, es decir, el establecimiento de hipótesis, se observa una tendencia negativa del 16.3 % (nunca

y casi nunca), neutra de 38.8 % (algunas veces) y positiva 44.9 % (siempre y casi siempre).

### 6.5.2 Se está dispuesto a cambiar las estrategias si las planteadas no resultan

Cuando las organizaciones prueban una hipótesis de forma continua contribuyen a generar nuevas ideas y, en consecuencia, a desarrollar nuevos enfoques, a verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados, a retroalimentar a la organización y a realizar los ajustes que haya lugar (Liedtka, 2000), no obstante, las organizaciones deben estar dispuestas a abandonar las estrategias que resulten ineficientes, y adoptar otras que emerjan en el tiempo.

**Tabla 28. Se está dispuesto a cambiar las estrategias si no resultan las planteadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	7	14,3	14,3	18,4
	Casi siempre	32	65,3	65,3	83,7
	Siempre	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información relacionada a este ítem se presenta en tabla 28, en la que se destaca que las categorías con mayor frecuencia son casi siempre (65 %) y siempre (16.3 %), aunque también hay un importante porcentaje de la categoría algunas veces (14.3 %).

Se observa el 4.1 % de los ítems nunca y casi nunca, considerados como negativos, el 14.3 % de algunas veces, considerado neutro y el 81.6 % de los ítems siempre y casi siempre, considerados positivos.

## 6.6 Análisis de frecuencias

Para obtener una perspectiva integral de cada dimensión se analizaron las frecuencias de cada ítem y se crearon tres conglomerados que analizan la información en términos de debilidades y fortalezas. El criterio con el cual se define cada conglomerado es el siguiente:

Negativa =  $\Sigma$  respuestas “nunca” +  $\Sigma$  respuestas “casi nunca”.

Neutra =  $\Sigma$  respuestas “algunas veces”.

Positiva =  $\Sigma$  respuestas “casi siempre” +  $\Sigma$  respuestas “siempre”.

Para determinar si un ítem es débil, neutro o fuerte se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

- Es débil cuando las respuestas negativas son mayores que las respuestas positivas y, a la vez, son mayor que las respuestas neutras. Este conglomerado será susceptible de intervenir para mejorar esos aspectos de la organización.
- Es neutro cuando las respuestas neutras son mayores a las respuestas positivas y, a la vez, son mayores a las respuestas negativas. Al igual que el anterior, es necesario tratar que estos aspectos de la organización mejoren y se conviertan en fortalezas.
- Es fuerte cuando las respuestas positivas son mayores que las respuestas negativas y, a la vez, son mayores que las respuestas neutras. Para el caso de los ítems que son calificados como fortalezas, la organización deberá crear las estrategias necesarias para mantenerlas y aprovecharlas en su favor.

### **6.6.1 Conglomerados jerárquicos de pensamiento sistémico**

En la tabla 29 se presentan los conglomerados jerárquicos. Todos los ítems respondidos muestran una condición de fortaleza, especialmente los que se relacionan con alianzas estratégicas con otras organizaciones o gremios económicos y con la búsqueda de mejoras significativas.

Tabla 29. Conglomerados jerárquicos dimensión pensamiento sistémico

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición de debilidad	Positivas	Neutras	Negativas	Total
<b>Pensamiento sistémico</b>	1 Se realiza análisis interno y externo	6	17	18	6	2	Fuerte	23	18	8	49
	2 Se establecen alianzas estratégicas con otras organizaciones o gremios	9	29	5	2	4	Fuerte	38	5	6	49
	3 Se comprende cómo se relacionan los hechos del entorno con la organización	11	12	22	2	2	Fuerte	23	22	4	49
	4 Se buscan cambios fundamentales que produzcan mejoras significativas	13	27	7	2	0	Fuerte	37	7	2	49

Fuente: elaboración propia.

Se puede afirmar entonces que el pensamiento sistémico es un elemento del pensamiento estratégico que prevalece en el sector cerámico de Norte de Santander y que todos los ítems que lo conforman están calificados como fuertes.

### ***6.6.2 Conglomerados de pensamiento enfocado en la intención***

De acuerdo con la información que se presenta en la tabla 30, todos los ítems relacionados con el pensamiento enfocado en la intención tienen una condición de fortaleza, especialmente la visión clara de la organización, el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo y la capacidad visionaria de los líderes.



Según la información presentada, el pensamiento enfocado en la intención es un elemento del pensamiento estratégico que prevalece en el sector objeto de estudio ya que todos sus componentes tienen una condición fuerte y solo dos sujetos respondieron de forma negativa a estos ítems.

### ***6.6.3 Conglomerados de oportunismo inteligente***

Esta dimensión muestra que tres ítems son fuertes y dos ítems son neutros. Las fortalezas de esta dimensión se presentan cuando las empresas adaptan sus estrategias conforme a las variaciones del entorno, los líderes consideran varios puntos de vista para tomar decisiones y se fomenta el diálogo para explorar las mejores decisiones antes los problemas (ver tabla 31).

Los ítems en los que las organizaciones deben trabajar para conseguir condiciones de fortaleza son los relacionados con soluciones creativas y novedosas a los problemas y la motivación dada a los trabajadores para proponer ideas innovadoras.



Tabla 31. Conglomerados jerárquicos dimensión oportunismo inteligente

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
Oportunismo inteligente	9	4	39	6	1	1	Fuerte	43	6	2	49
	10	6	15	20	8	0	Fuerte	21	20	8	49
	11	6	18	25	0	0	Neutro	24	25	0	49
	12	4	15	26	2	2	Neutro	19	26	4	49
	13	9	14	22	4	0	Fuerte	23	22	4	49

Fuente: elaboración propia.

Basados en la información encontrada, se puede concluir que el oportunismo inteligente es un elemento prevalente en el pensamiento estratégico de las empresas del sector cerámico de Norte de Santander, ya que la mayoría de sus componentes muestran fortaleza.

#### **6.6.4 Conglomerados de pensamiento basado en el tiempo**

El conglomerado jerárquico señala que dos de sus tres ítems tienen condición de fortaleza mientras que uno tiene condición neutra (ver tabla 32). Los ítems que muestran fortaleza son los relacionados con el aprovechamiento de las experiencias del pasado a la hora de resolver los problemas actuales y con reconocer las condiciones presentes para definir objetivos y metas.

Por otra parte, el sector objeto de estudio muestra una condición de neutralidad cuando se trata de revisar decisiones del pasado para comprender por qué se tuvo éxito o fracaso.

Tabla 32. Conglomerados jerárquicos de pensamiento basado en el tiempo

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
		14	6	17	24	0	2	Neutro	23	24	2
Pensamiento basado en el tiempo	15	11	16	20	2	0	Fuerte	27	20	2	49
	16	15	20	12	2	0	Fuerte	35	12	2	49

Fuente: elaboración propia.

En perspectiva, se puede señalar que el pensamiento basado en el tiempo es un elemento que prevalece en las organizaciones que fueron objeto de estudio, ya que la mayoría de sus componentes muestran fortaleza y solo seis empresas señalan que nunca o casi nunca se tiene en cuenta este componente en sus organizaciones.

### 6.6.5 Conglomerados de pensamiento basado en hipótesis

Esta dimensión está compuesta por dos ítems que muestran condiciones de fortaleza (ver tabla 33). Los ejecutivos de estas organizaciones consideran que están dispuestos a cambiar las estrategias si no resultan las que se están planteando y, además, establecen las condiciones del mercado antes de formular objetivos.

Tabla 33. Conglomerados jerárquicos de pensamiento basado en hipótesis

Dimensión	Ítems		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
Pensamiento basado en hipótesis	17	Se establecen condiciones que deben darse en el mercado, para establecer los objetivos	6	16	19	8	0	Fuerte	22	19	8	49
	18	Están dispuestos a cambiar las estrategias si no resultan las que se han planteado	8	32	7	2	0	Fuerte	40	7	2	49

Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que el pensamiento basado en hipótesis es un elemento que prevalece en las organizaciones que fueron objeto de estudio, ya que todos sus componentes muestran condición de fortaleza.

## 6.7 Conclusiones del capítulo

De acuerdo con la información suministrada por los ejecutivos de las organizaciones del sector cerámico de Norte de Santander se puede concluir que los elementos del pensamiento estratégico que prevalecen son: pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente, pensamiento basado en el tiempo y pensamiento basado en hipótesis. La mayoría de los indicadores muestran fortaleza.

No obstante, en la dimensión oportunismo inteligente aparecen dos ítems que muestran neutralidad, por lo que las organizaciones necesitan crear estrategias para que las soluciones a los problemas sean más creativas e innovadoras y las empresas motiven a sus colaboradores a participar para generar ideas. Igualmente, en la dimensión pensamiento basado en el tiempo, el ítem relacionado con la revisión de decisiones pasadas para entender su éxito o fracaso mostró neutralidad, por lo que necesitan trabajar en estrategias que ayuden a fortalecer el pensamiento basado en el tiempo.

De esta forma se demuestra empíricamente cuáles son los elementos del pensamiento estratégico que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander, confirmando que las cinco dimensiones del modelo de pensamiento estratégico planteado en el marco teórico están presentes en las organizaciones que fueron objeto de estudio.



## CAPÍTULO 7

# ELEMENTOS DE REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA QUE PREVALECE EN EL SECTOR CERÁMICO DE NORTE DE SANTANDER

La reestructuración productiva es el proceso por el cual las empresas renegocian o reescriben los contratos sociales que han celebrado con sus principales grupos de interés, incluyendo acreedores, accionistas, empleados, proveedores y clientes. Esto puede implicar la reducción o renegociación de la deuda, recorte de gastos operativos, modificación del portafolio de negocios o cambios en la estructura de la propiedad del capital.

En este capítulo se describen los elementos de reconversión productiva que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander, los cuales se analizaron a partir de la información suministrada por los ejecutivos de las organizaciones que fueron objeto de estudio.

De acuerdo con el acervo teórico presentado en el capítulo 3, la reconstrucción productiva contiene tres dimensiones: a) reestructuración de portafolio, b) reestructuración financiera y c) reestructuración organizacional. Cada una de estas dimensiones se descompone en indicadores e ítems los cuales se representan en tablas para mayor comprensión y análisis de los hallazgos.

### **7.1. Reestructuración de cartera y portafolio**

Este tipo de reestructuración provee a la empresa una perspectiva de los negocios en que participa, la cual le permite diversificar su cartera o portafolio en otro

tipo de actividades que pueden o no estar relacionadas con su razón de ser (Wu y Delios, 2009).

En la tabla 34 se muestra la conformación de la primera dimensión, denominada reestructuración de cartera o portafolio, la cual está compuesta por tres indicadores y seis ítems, cada uno de los cuales analiza individualmente.

**Tabla 34. Indicadores de reestructuración de cartera o portafolio**

Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración de cartera o portafolio	Diversifico el portafolio	19	Se renueva el portafolio de productos.
		20	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.
	Reestructuro unidades de negocios	21	Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa.
		22	Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa.
	Busco nuevos mercados	23	La empresa busca nuevos clientes nacionales de otras regiones diferentes a Norte de Santander.

Fuente: elaboración propia.

### 7.1.1 Se renueva el portafolio de productos

La reestructuración de portafolio es un elemento clave para para alinear los negocios de las empresas con su entorno (Wu y Delios, 2009). Cuando se realizan sistémicamente constituyen el punto de inflexión para que las empresas se adapten y reorienten sus estrategias de forma decisiva (Nippa et al., 2011).

**Tabla 35. Se renueva el portafolio de productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	13	26,5	26,5	30,6
	Casi siempre	24	49,0	49,0	79,6
	Siempre	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información relacionada a este ítem se muestra en la tabla 35, en las que se puede destacar que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces 26.5 %, casi siempre 49 % y siempre 20.4 %.



Si se tiene en cuenta a nunca y casi nunca como categorías adversas, a algunas veces como una categoría neutra y a casi siempre y siempre como una categoría positiva, se puede afirmar que el 4.1 % tienen tendencia negativa, el 26.5 % tendencia neutra mientras que el 69.4 % de las empresas tienden a renovar su portafolio de servicios como una manera de reestructuración empresarial.

### **7.1.2 Se renuevan las unidades estratégicas del negocio**

Aunque parezca sencillo eliminar o transformar las unidades de negocios improductivas, no necesariamente es provechoso ya que puede afectar la sinergia y colaboración con otras áreas, especialmente cuando las unidades que se prescinden tienen recurso humano calificado o están especializadas en investigación y desarrollo (Thornhill et al., 2007), no obstante, es necesario renovar la composición de las estructuras para hacerlas más eficientes y productivas.

**Tabla 36. Se renuevan las unidades estratégicas del negocio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Casi nunca	2	4,1	4,1	8,2
	Algunas veces	16	32,7	32,7	40,8
	Casi siempre	18	36,7	36,7	77,6
	Siempre	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la renovación de las unidades estratégicas de negocios se puede destacar que las categorías con mayor frecuencia que se presentan son algunas veces (32.7 %) y casi siempre (36.7 %), como se puede observar en la tabla 36.

A partir de la información encontrada para este ítem, se concluye que el 8.2 % tienen tendencia negativa, el 32.7 % tendencia neutra y 59.2 % tendencia positiva, con respecto de si renuevan las unidades estratégicas del negocio de la organización.

### **7.1.3 Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa**

Una de las estrategias de reestructuración productiva, es conocida como conformación organizaciones multinegocio, cuyo objetivo es crear valor y genera ventajas corporativas a partir de diversas actividades. Esta estrategia ha cobrado importancia y es considerada clave y crítica para el correcto funcionamiento de la economía global (Collis y Montgomery, 2007).

**Tabla 37. Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Casi nunca	2	4,1	4,1	6,1
	Algunas veces	13	26,5	26,5	32,7
	Casi siempre	9	18,4	18,4	51,0
	Siempre	24	49,0	49,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información relacionada con este ítem se presenta en la tabla 37 de la cual se puede resaltar que las categorías con mayor frecuencia son algunas veces 26.5 %, casi siempre 18.4 % y siempre 49 %.

A partir de la información encontrada se concluye que el 6.1 % tienen tendencia negativa, el 26.5 % tendencia neutra y el 67.3 % tendencia positiva. En ese sentido, se observa que un amplio porcentaje de las organizaciones diversifican sus inversiones en actividades relacionadas con la razón de ser de su empresa.

#### **7.1.4 Se invierte en otros negocios no relacionados con la actividad de la empresa**

Una forma de reestructuración de cartera consiste en la diversificación de los negocios de la organización, o cual implica una nueva definición sobre la influencia directa que tiene la organización en otras actividades lucrativas (Hoskisson y Turk, 1990). Esta estrategia, a la vez, constituye una de las decisiones más importantes que se tomen en la alta dirección (Chang, 1996). Esta estrategia de diversificación o multinegocio, en diversos contextos económicos, cobra mayor relevancia cada día a nivel empresarial y mayor interés nivel académico y organizacional (Hoskisson et al., 2001).

**Tabla 38. Se invierte en otros negocios no relacionados con la actividad de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12,2	12,2	12,2
	Casi nunca	9	18,4	18,4	30,6
	Algunas veces	4	8,2	8,2	38,8
	Casi siempre	8	16,3	16,3	55,1
	Siempre	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información acerca de las inversiones que hacen las empresas en negocios no relacionados con la actividad de la compañía se presentan en la tabla 38, donde se puede destacar que el mayor porcentaje de organizaciones se encuentra en las categorías casi nunca (18.4%), casi siempre (16.3%) y siempre 44.9%.

El sector cerámico de Norte de Santander, de acuerdo con la información presentada, buscan alternativas estratégicas para diversificar a través de firmas que no necesariamente tienen que ver con la actividad principal de la compañía. Ahora, si se consideran las categorías nunca y casi nunca como negativas, algunas veces como neutra y siempre y casi siempre como positivas, se puede decir que el 61% de las empresas tienen una tendencia positiva.

## 7.2 Reestructuración financiera

La segunda dimensión de reestructuración productiva es la reestructuración financiera que consiste en la negociación de la deuda con acreedores mediante la reducción del monto, ampliación de plazos en los pagos o sustitución de la deuda por acciones (Brown et al., 1994). Otras formas de reestructuración financiera se refieren a la composición accionaria y al apalancamiento financiero. Esta dimensión está compuesta por dos indicadores y dos ítems como se muestra en la tabla 39.

**Tabla 39. Indicadores de reestructuración financiera**

Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración financiera	Composición accionaria o de la propiedad	24	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa.
	Reestructuración de deudas	25	Se reestructuran la deuda de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

### 7.2.1 Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa

Una forma de lograr reestructuración financiera es a partir de la emisión de acciones y del cambio de propiedad de la empresa, con el objetivo de poder superar los momentos de crisis y la falta de flujo de efectivo.

**Tabla 40. Cambia de composición accionaria o de propiedad de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Casi nunca	10	20,4	20,4	24,5
	Algunas veces	27	55,1	55,1	79,6
	Casi siempre	8	16,3	16,3	95,9
	Siempre	2	4,1	4,1	100
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

La información relacionada con este ítem se presenta en la tabla 40, de la cual se destaca que el mayor porcentaje está en la categoría casi nunca (20.4 %) y algunas veces (55.1 %). Esto significa que la mayoría de las organizaciones que fueron objeto de estudio no cambian su composición accionaria o de participación en la propiedad como estrategia de reestructuración productiva.

Agrupando las categorías nunca y casi nunca como adversas, se puede concluir que el 24.5 % de las empresas permanecen con la misma forma de la propiedad, mientras que solo el 55.1 % ha realizado algunos cambios en este sentido (algunas veces).

### 7.2.2 Se reestructuran las deudas de la empresa

La reestructuración de la deuda consiste en acuerdos que las empresas pueden alcanzar con sus acreedores y que les permiten alargar el tiempo que disponen para cumplir sus obligaciones (Moyer et al., 1998) y facilitar la salida de empresas no viables, es decir, empresas sin perspectiva de rentabilidad sostenible o de mejora en la condición financiera (Laryea, 2010).

**Tabla 41. Se reestructuran las deudas de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Algunas veces	24	49,0	49,0	51,0
	Casi siempre	21	42,9	42,9	93,9
	Siempre	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 41 se presenta la información encontrada de las empresas que fueron objeto de estudio. Resaltan las categorías algunas veces (49.0%) y casi siempre (42.9%) con los mayores porcentajes.

En general, se puede decir que las empresas del sector cerámico de Norte de Santander reestructuran sus deudas de una tendencia neutra en un 49.0% (algunas veces) y de forma positiva en un 49.0% (casi siempre y siempre).

### 7.3 Reestructuración organizacional

Este concepto hace referencia a la estrategia de alinear la estructura con los objetivos organizacionales, debido a que se habría desviado de su cauce normal o habría tenido cambios fundamentales en el entorno. Esta reacomodación puede incluir la redefinición de unidades organizacionales, transformación de la funcionalidad de la empresa, rediseño de los niveles jerárquicos, ampliación de los espacios de control, reducción de la nómina o reformación de la gobernanza (Davis et al., 2009).

La dimensión de reestructuración organizacional está compuesta por dos indicadores con dos ítems que se presentan en la tabla 42.

**Tabla 42. Indicadores reestructuración organizacional**

Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración organizacional	Estructura administrativa	26	Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización.
	Empleo	27	Se renueva o reduce la planta de personal.

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.1 Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización

Con esta estrategia se pretende la simplificación de algunos procesos, áreas o divisiones, incluso eliminando las que sean necesarias para alcanzar la mayor eficiencia en organización (Cameron, 1994).

**Tabla 43. Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	7	14,3	14,3	14,3
	Algunas veces	12	24,5	24,5	38,8
	Casi siempre	22	44,9	44,9	83,7
	Siempre	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la reconfiguración del tamaño y el funcionamiento de la organización se puede destacar que las organizaciones que fueron objeto de estudio realizan esta práctica casi siempre el 44.9 %, siempre el 16.3 %, algunas veces el 24.5 %, destacando que el 0 % manifiesta nunca tomar medidas en ese sentido (ver tabla 43).

Si se toman las categorías nunca y casi nunca como negativas, algunas veces como neutra y casi siempre y siempre como positivas se observa que el 61.2 % de las empresas tienen una tendencia positiva a adoptar este tipo de reestructuración productiva.

### 7.3.2 Se renueva o reduce la planta de personal

Una manera de reestructurar la organización es a través de la reducción del personal, tratando de reacomodar su funcionamiento y reduciendo los costos, especialmente cuando hay situaciones económicas adversas ajenas a la organización (Budros, 1999).

Existe la creencia de que al recortar la planta de personal el funcionamiento de la firma se mejora, aunque también es posible que se debiliten sus capacidades para desarrollar los procesos internos y que genere costos adicionales por el despido y reclutamiento de nuevos trabajadores (Mishra y Spreitzer, 1998).

**Tabla 44. Se renueva o reduce el recurso humano**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	16	32,7	32,7	36,7
	Casi siempre	28	57,1	57,1	93,9
	Siempre	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Según la información presentada en la tabla 44, la categoría con mayor porcentaje es algunas veces (32.7%), seguida de casi siempre (57.1%) y siempre (6.1%).

Agrupando las categorías nunca y casi nunca como negativas, algunas veces como neutra y casi siempre y siempre como positivas, se concluye que el 61.2% tienen una tendencia positiva, el 24.5% tendencia neutra y el 14.3% tendencia negativa a reducir o renovar la planta de personal.

## 7.4 Análisis de frecuencias

En este apartado se realizará un análisis general de cada una de las dimensiones de la reestructuración productiva, para esto se crean tres conglomerados que permiten observar los hallazgos en términos de debilidades y fortalezas. El criterio con el cual se define cada conglomerado es el siguiente:

**Negativa** =  $\Sigma$  respuestas “nunca” +  $\Sigma$  respuestas “casi nunca”

**Neutra** =  $\Sigma$  respuestas “algunas veces”

**Positiva** =  $\Sigma$  respuestas “casi Siempre” +  $\Sigma$  respuestas “siempre”

Para determinar si un ítem es débil, neutro o fuerte se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

- Es débil cuando las respuestas negativas son mayores que las respuestas positivas y, a la vez, son mayor que las respuestas neutras. Este conglomerado será susceptible de intervenir para mejorar esos aspectos de la organización.
- Es neutro cuando las respuestas neutras son mayores a las respuestas positivas y, a la vez, son mayores a las respuestas negativas. Al igual que el anterior es necesario tratar que estos aspectos de la organización puedan mejorar y convertirse en fortalezas.
- Es fuerte cuando las respuestas positivas son mayores que las respuestas negativas y, a la vez, son mayores que las respuestas neutras. Para el caso de

los ítems que son calificados como fortalezas, la organización deberá crear las estrategias necesarias para mantenerlas y aprovecharlas en su favor.

#### ***7.4.1 Conglomerados jerárquicos de reestructuración de cartera o negocio***

En la tabla 45 se presentan los conglomerados jerárquicos pertenecientes a esta dimensión, resaltando que todos los ítems respondidos por los sujetos muestran condición de fortaleza, especialmente los relacionados con la renovación de su portafolio de productos y la inversión en negocios no relacionados con la actividad principal de la organización.



Tabla 45. Conglomerados jerárquicos de reestructuración de cartera o negocio

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
Reestructuración de cartera o negocio	19	10	24	13	0	2	Fuerte	34	13	2	49
	20	11	18	16	2	2	Fuerte	29	16	4	49
	21	24	9	13	2	1	Fuerte	33	13	3	49
	22	22	8	4	9	6	Fuerte	30	4	15	49

Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que la reestructuración de cartera o negocio es prevalente en reestructuración productiva de las organizaciones que fueron objeto de estudio, dado que todos los ítems que la conforman presentan condición de fortaleza.

#### ***7.4.2 Conglomerados jerárquicos de reestructuración financiera***

Respecto de la reestructuración financiera, la información señala que hay una condición neutra, es decir, no es positivo ni negativo (ver tabla 46).

Tabla 46. Conglomerados de reestructuración financiera

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
Reestructuración financiera	23 Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa	2	8	27	10	2	Neutra	10	27	12	49
	24 Se reestructuran las deudas de la empresa	3	21	34	1	0	Neutra	24	34	1	49

Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que la reestructuración financiera no es un elemento prevalente en el sector cerámico de Norte de Santander, ya que ninguno de sus ítems muestra condición de fortaleza. En este caso, las organizaciones del sector deberían tomar estrategias que puedan facilitar la transformación productiva mediante la reestructuración financiera.

### ***7.4.3 Conglomerados jerárquicos de reestructuración organizacional***

Esta dimensión está conformada por dos ítems, como se muestra en la tabla 47, los cuales muestran una condición fuerte, especialmente el ítem relacionado con la reconfiguración del tamaño y funcionamiento de la organización, donde cerca del 82 % de las empresas consideran esta estrategia como positiva.

Tabla 47. Conglomerados jerárquicos de reestructuración organizacional

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Condición	Positivas	Neutras	Negativas	Total
	26	3	28	16	2	0	Fuerte	31	16	2	19

Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que la reestructuración organizacional es un elemento prevalente en la reestructuración productiva de las organizaciones que fueron objeto de estudio, ya que todos sus ítems son fuertes.

## **7.5 Conclusiones del capítulo**

Conforme al análisis realizado a lo largo de este capítulo se puede concluir que los elementos prevalentes de reestructuración productiva en el sector cerámico son: reestructuración de cartera o negocio y reestructuración organizacional, es decir, dos de las tres dimensiones de esta variable están presentes en las organizaciones estudiadas. En el caso de la reestructuración financiera todos sus ítems están calificados como neutros, por lo que se puede afirmar que no es prevalente este elemento en el sistema.

La industria cerámica de Norte de Santander debe diseñar estrategias para mantener y fortalecer la reestructuración de cartera y la reestructuración organizacional como mecanismo para fortalecer su presencia en el mercado, mientras que es necesario explorar medidas relacionadas con la reestructuración financiera tales como apalancamiento financiero, composición accionaria, propiedad de la firma o búsqueda de capital que contribuya a robustecer las finanzas de las organizaciones.

## CAPÍTULO 8

# INCIDENCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

En este capítulo se analiza la incidencia que tiene el pensamiento estratégico sobre la reestructuración productiva del sector cerámico de Norte de Santander, para lo cual se examinan cada una de las dimensiones planteadas en el estudio, según se muestra en la figura 3 del capítulo 4.

Existen estudios que evidencian la relación entre pensamiento estratégico con otros factores como liderazgo, competitividad o desarrollo organizacional, concluyendo que existe una fuerte relación entre ellos. No obstante, al momento de realizar este estudio no se encontró evidencia de la relación existente entre pensamiento estratégico y reconversión productiva.

Para realizar el análisis de correlaciones se realiza agrupamiento de los ítems en cada una de las dimensiones, mediante el paquete estadístico SPSS, formando ocho nuevas columnas correspondientes a las variables pensamiento estratégico y reconversión productiva (ver tabla 48).

**Tabla 48. Agrupamiento de dimensiones**

Variable	Dimensión	Ítem
Pensamiento estratégico	Pens_Sistémico	1, 2, 3, 4
	Pens_Intencion	5, 6, 7, 8
	Pens_Inteligente	9, 10, 11, 12, 13
	Pens_Tiempo	14, 15, 16
	Pens_Hipotesis	17, 18
Reestructuración productiva	Rees_Cartera	19, 20, 21, 22
	Rees_Financiera	23, 24
	Rees_Organizacional	25, 26

Fuente: elaboración propia.

Dado que la cantidad de datos a utilizar es menor que 50 (49 para este estudio), se utiliza la prueba de Shapiro-Will para determinar la normalidad de los datos y poder decidir el estadístico relacional a utilizar (ver tabla 49), donde se observa que todos valores de significancia son menores a 0.05, es decir, no hay normalidad en los datos y la estadística es no paramétrica. Por tratarse de estadística no paramétrica se utiliza la rho de Spearman para determinar la relación estadística entre las dimensiones planteadas.

**Tabla 49. Prueba de normalidad**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pens_Sistémico	,952	49	,046
Pens_Intencion	,894	49	,000
Pens_Inteligente	,927	49	,005
Pens_Tiempo	,935	49	,010
Pens_Hipotesis	,932	49	,007
Rees_Financiera	,752	49	,000
Rees_Organizacional	,876	49	,000
Rees_Cartera	,832	49	,000

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente rho de Spearman indica que si hay valores próximos a 1 existe una correlación positiva-fuerte, valores cercanos a -1 existe correlación negativa-fuerte, mientras que si hay valores próximos a cero no hay correlación lineal. Los datos positivos o negativos indican la dirección de la relación; si es negativo una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa; si es positivo una variable aumenta o disminuye conforme la otra lo haga (ver tabla 50).



**Tabla 50. Rangos de valores de relación entre variables según Rho de Spearman**

Per- fecta	Alta			Media			Baja			Nula	Baja			Media			Alta			Per- fecta
	-1.0	-0.9	-0.8	-0.7	-0.6	-0.5	-0.4	-0.3	-0.2		-0.1	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	
Negativa										Nula	Positiva									

Fuente: Bisquerra (1989).

Para determinar si existe relación entre las dos variables, además de que valor de la Rho de Spearman sea diferente a cero (0), es necesario tener en cuenta que el valor de significancia, conocido como alfa ( $\alpha$ ), debe ser menor a 0.05, es decir, que esté por debajo del margen de error (E), definido en la muestra.

En SPSS, la correlación estadísticamente significativa entre las variables se remarca con asteriscos (\*) y cuando hay dos asteriscos (\*\*) la correlación es significativa, inclusive cuando el margen de error está por debajo del 1 %.

## 8.1 Correlación entre las dimensiones de pensamiento estratégico y reestructuración productiva

Para determinar la relación entre cada una de las dimensiones de las variables pensamiento estratégico y reestructuración productiva se examinan los valores que cada una tiene con respecto de las demás, apoyado en el modelo planteado en el marco teórico, el cual está resumido en la figura 3.

### 8.1.1 Relación entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera

**Tabla 51. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera**

			Pens_Sistémico	Rees_cartera
Rho de Spearman	Pens_Sistémico	Coefficiente de correlación	1,000	,562**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,000
		N	49	49
	Rees_cartera	Coefficiente de correlación	,562**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

A partir de los datos mostrados en la tabla 51 se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman, el cual es  $\rho = 0.562$ , el grado de significación estadística es  $\alpha = 0.000$  que es menor a 0.05; por lo tanto, hay evidencia estadística suficiente afirmar que **EXISTE** relación directa y significativa entre pensamiento sistémico y reestructuración de cartera. El grado de relación es positivo-medio.

### 8.1.2 Relación entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera

Tabla 52. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera

			Pens_ Sistemico	Rees_ Financiera
Rho de Spearman	Pens_Sistemico	Coeficiente de correlación = $\rho$	1,000	,694**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,000
		N	49	49
	Rees_Financiera	Coeficiente de correlación= $\rho$	,694**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,000	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los datos de la tabla 52, el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman es  $\rho = 0.694$ , el grado de significación estadística, es  $\alpha = 0.000$ , que es menor a 0.05, por lo tanto, hay evidencia estadística suficiente afirmar que **EXISTE** relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera. El grado de relación es positivo-medio.

### 8.1.3 Relación entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional

Tabla 53. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional

			Pens_Intencion	Rees_cartera
Rho de Spearman	Pens_Sistémico	Coeficiente de correlación = $\rho$	1,000	,650**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,000
		N	49	49
	Rees_Organizacional	Coeficiente de correlación = $\rho$	,650**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,000	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente Rho de Spearman para estas variables es  $\rho = 0.650$ , el grado de significación estadística es  $\alpha = 0.000$ , que es menor a 0.05. Por lo tanto, hay evidencia estadística suficiente para afirmar que **EXISTE** relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional. El grado de correlación es positivo-medio.

### 8.1.4 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración de cartera

Tabla 54. Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración de cartera

			Pens_Intencion	Rees_cartera
Rho de Spearman	Pens_Intencion	Coeficiente de correlación = $\rho$	1,000	,311*
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,030
		N	49	49
	Rees_cartera	Coeficiente de correlación = $\rho$	,311*	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,030	.
		N	49	49
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

Para este caso, el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.311$  y el grado de significación estadística es  $\alpha = 0.030$ , que es menor a 0.05. Hay evidencia estadística suficiente para concluir que **EXISTE** relación directa y significativa entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración de cartera. El grado de relación es positivo-bajo (ver tabla 54).

### 8.1.5 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración financiera

**Tabla 55. Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración financiera**

			Pens_ Intencion	Rees_ Financiera
Rho de Spearman	Pens_ Intencion	Coeficiente de correlación= $\rho$	1,000	,446**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,001
		N	49	49
	Rees_ Financiera	Coeficiente de correlación= $\rho$	,446**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,001	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 55 muestran que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.449$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.001$ , que es menor a 0.05. Se afirma que **EXISTE** relación directa y significativa entre el pensamiento orientado a la intención y reestructuración financiera. El grado de relación es positivo-medio.

### 8.1.6 Relación entre el pensamiento enfocado en la intención y reestructuración organizacional

**Tabla 56. Rho de Spearman entre el pensamiento enfocado en la intención y la reestructuración de organizacional**

			Pens_ Intencion	Rees_ Organizacional
Rho de Spearman	Pens_ Intencion	Coeficiente de correlación= $\rho$	1,000	,457**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,001
		N	49	49
	Rees_ Organizacional	Coeficiente de correlación= $\rho$	,457**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,001	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.457$  y el grado de significación estadística es  $\alpha = 0.001$ , que es menor a 0.05. Por tal razón **EXISTE** relación directa y significativa entre el pensamiento orientado a la intención y reestructuración organizacional. El grado de relación es positivo-medio (ver tabla 56).

### 8.1.7 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración de cartera

**Tabla 57. Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración de cartera**

			<b>Pens_ Inteligente</b>	<b>Rees_ cartera</b>
Rho de Spearman	Pens_Inteligente	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	,609**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,000
		N	49	49
	Rees_cartera	Coefficiente de correlación= $\rho$	,609**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,000	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 57 se presentan los datos de la relación entre oportunismo inteligente y reestructuración de cartera, en la que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.609$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.000$  que es menor a 0.05; por tal razón se concluye que **EXISTE** una correlación positiva de grado alto entre las dos variables.

### 8.1.8 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración financiera

**Tabla 58. Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración financiera**

			<b>Pens_ Inteligente</b>	<b>Rees_ Financiera</b>
Rho de Spearman	Pens_Inteligente	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	,333*
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,019
		N	49	49
	Rees_Financiera	Coefficiente de correlación= $\rho$	,333*	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,019	.
		N	49	49
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la relación entre oportunismo inteligente y reestructuración financiera el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.333$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.019$ , que es menor a 0.05. Por tal razón se concluye que **EXISTE** una correlación positiva-baja entre las dos variables.

### 8.1.9 Relación entre oportunismo inteligente y reestructuración organizacional

**Tabla 59. Rho de Spearman entre existe relación directa y significativa entre oportunismo inteligente y reestructuración organizacional**

			Pens_ Inteligente	Rees_ Organizacional
Rho de Spearman	Pens_ Inteligente	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	,450*
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,001
		N	49	49
	Rees_ Organizacional	Coefficiente de correlación= $\rho$	,450*	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,001	.
		N	49	49

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.450$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.001$ , que es menor a 0.05. Por tal razón, se concluye que **EXISTE** una correlación entre las dos variables. El grado de relación es positivo-medio (ver tabla 59).

### 8.1.10 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración de cartera

**Tabla 60. Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración de cartera**

			Pens_ Tiempo	Rees_ Cartera
Rho de Spearman	Pens_ Tiempo	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	-0.037
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,800
		N	49	49
	Rees_ Cartera	Coefficiente de correlación= $\rho$	-0.037	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,800	.
		N	49	49

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente Rho de Spearman, en relación con estas variables es  $\rho = -0.037$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.800$ , que es mayor a 0.05. Por tal razón se concluye que **NO EXISTE** relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración de cartera (ver tabla 60).

### 8.1.11 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración financiera

Tabla 61. Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración financiera

			Pens_ Tiempo	Rees_ Financiera
Rho de Spearman	Pens_ Tiempo	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	,272
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,059
		N	49	49
	Rees_ Financiera	Coefficiente de correlación= $\rho$	,272	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,059	.
		N	49	49

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la relación de las dos dimensiones en estudio, el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.272$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.059$ , que es mayor a 0.05. Por tal razón se concluye que **NO EXISTE** relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración financiera (ver tabla 61).

### 8.1.12 Relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración organizacional

Tabla 62. Rho de Spearman entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración organizacional

			Pens_ Tiempo	Rees_ Organizacional
Rho de Spearman	Pens_ Tiempo	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	-,065
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,656
		N	49	49
	Rees_ Organizacional	Coefficiente de correlación= $\rho$	-,065	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,656	.
		N	49	49

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 62 se observa que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = -0.065$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.656$ , que es mayor a 0.05. Por tal razón se puede que **NO EXISTE** relación entre pensamiento basado en el tiempo y reestructuración organizacional.

### 8.1.13 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración de cartera

**Tabla 63. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración de cartera**

			Pens_ Hipotesis	Rees_ Cartera
Rho de Spearman	Pens_Hipotesis	Coeficiente de correlación= $\rho$	1,000	-,094
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,520
		N	49	49
	Rees_Cartera	Coeficiente de correlación= $\rho$	-,094	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,520	.
		N	49	49

Fuente: elaboración propia.

Se encuentra que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = -0.094$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.520$ , que es mayor a 0.05. Por tal razón se puede afirmar que **NO EXISTE** relación entre pensamiento basado en el hipótesis y reestructuración de cartera.

### 8.1.14 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera

**Tabla 64. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera**

			Pens_ Hipotesis	Rees_ Financiera
Rho de Spearman	Pens_Hipotesis	Coeficiente de correlación= $\rho$	1,000	,374**
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,008
		N	49	49
	Rees_Financiera	Coeficiente de correlación= $\rho$	,374**	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,008	.
		N	49	49

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.



La información para estas dos dimensiones se muestra en la tabla 64, donde se observa que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.374$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.008$ , que es menor a 0.05. Inclusive con un margen de error del 1 % se mantiene la correlación entre las variables. Por tal razón, hay suficiente evidencia estadística afirmar que **EXISTE** relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera.

### 8.1.15 Relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración organizacional

**Tabla 65. Rho de Spearman entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración organizacional**

			Pens_ Hipotesis	Rees_ Organizacional
Rho de Spearman	Pens_Hipotesis	Coefficiente de correlación= $\rho$	1,000	,019
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	.	,894
		N	49	49
	Rees_ Organizacional	Coefficiente de correlación= $\rho$	,019	1,000
		Sig. (bilateral) = $\alpha$	,894	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente Rho de Spearman, con respecto a estas dos dimensiones, es  $\rho = 0.049$  y el grado de significación estadística es  $\alpha = 0.894$ , que es mayor a 0.05; lo cual significa que **NO EXISTE** relación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración organizacional (ver tabla 65).

## 8.2 Resumen de correlaciones

Como resultado del análisis de correlaciones entre las dimensiones de pensamiento estratégico y las dimensiones de la variable reestructuración productiva en el sector cerámico de Norte de Santander se presenta la tabla 66, donde se presenta para cada una de las relaciones, la hipótesis nula ( $H_0$ ) e hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se señala cuál se rechaza o acepta. Si se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$  significa que no hay correlación entre las dos dimensiones; mientras que, si se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$  significa que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que existe relación entre las dos dimensiones.

Hipótesis nula ( $H_0$ ): no existe relación entre las variables en referencia.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): existe relación entre las variables en referencia.

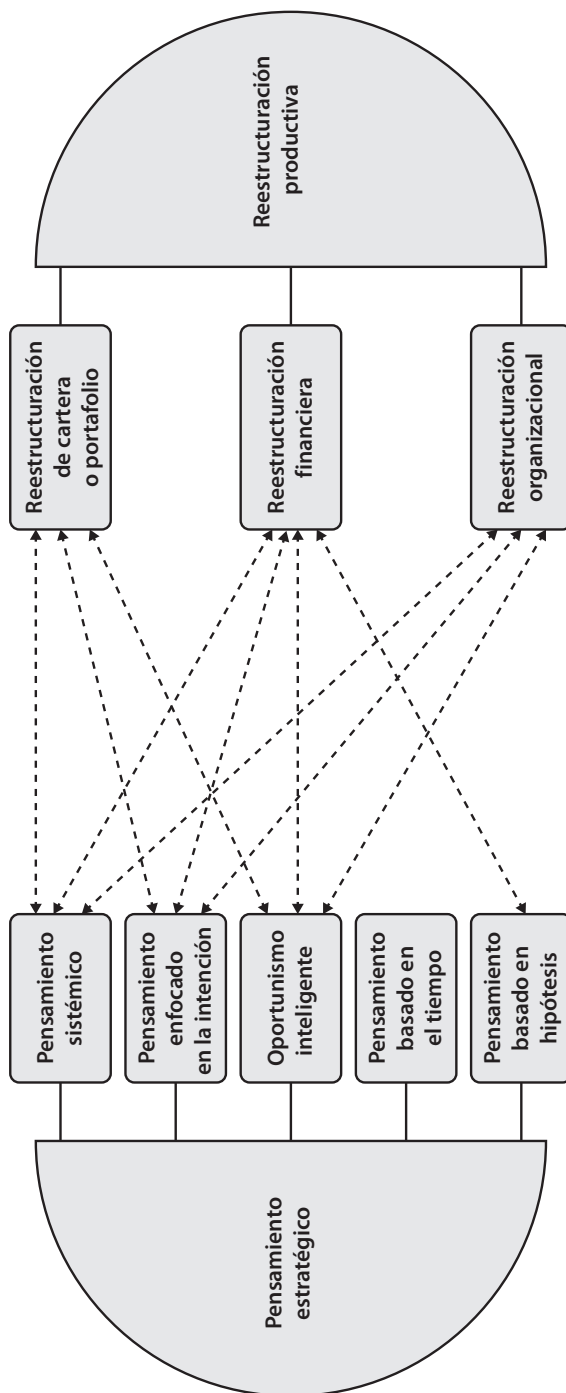
Tabla 66. Resumen correlaciones no paramétricas

			Reestructuración Productiva		
			Cartera	Financiera	Organizacional
Pensamiento estratégico	Pensamiento sistémico	Rho de Spearman= $\rho$	,562**	,694**	,650**
		sistémico	,000	,000	,000
		Significancia = $\alpha$	Rechazada	Rechazada	Rechazada
		H0	Aceptada	Aceptada	Aceptada
	Pensamiento enfocado en la intención	H1	,311*	,446**	,457**
		Pensamiento enfocado en la intención	,030	,001	,001
		Significancia = $\alpha$	Rechazada	Rechazada	Rechazada
		Significancia = $\alpha$	Aceptada	Aceptada	Aceptada
	Oportunismo inteligente	H0	,609**	,333*	,450**
		H1	,000	,019	,001
		Oportunismo inteligente	Rechazada	Rechazada	Rechazada
		Significancia = $\alpha$	Aceptada	Aceptada	Aceptada
	Pensamiento basado en el tiempo	H0	-,037	,272	-,065
			,800	,059	,656
		Pensamiento basado en el tiempo	Aceptada	Aceptada	Aceptada
		Pensamiento basado en el tiempo	Rechazada	Rechazada	Rechazada
	Pensamiento basado en hipótesis	Significancia = $\alpha$	,094	,374**	,019
		H0	,520	,008	,894
		H1	Aceptada	Rechazada	Aceptada
		Pensamiento basado en hipótesis	Rechazada	Aceptada	Rechazada
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, se puede evaluar el modelo planteado en el marco teórico (figura 3). Se establecen las relaciones entre las dimensiones de las variables planteadas en el estudio, destacando que existen diez relaciones en el modelo y que la única dimensión que no se relaciona con las demás es el pensamiento basado en el tiempo (ver figura 4).

**Figura 4. Modelo de correlaciones entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al determinar la relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva se crean dos nuevas variables: la primera, denominada PenEstrategico, en la que se agrupan los 18 primeros ítems y las dimensiones de la variable de pensamiento estratégico y la segunda variable, denominada ResProductiva, que agrupa los ítems contienen todas las dimensiones de la variable reestructuración productiva.

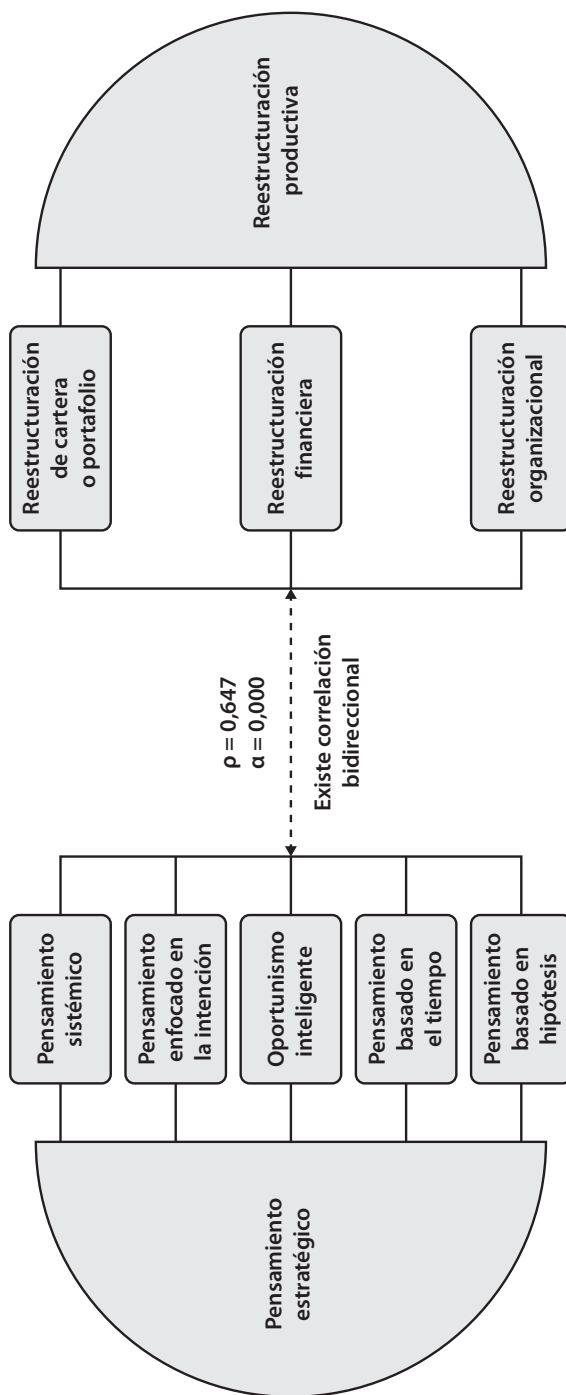
**Tabla 67. Correlación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva**

			Pen Estratégico	Res Productiva
Rho de Spearman	PenEstrategico	Rho de Spearman= $\rho$	1,000	,647**
		Significancia = $\alpha$	.	,000
		N	49	49
	ResProductiva	Rho de Spearman= $\rho$	,647**	1,000
		Significancia = $\alpha$	,000	.
		N	49	49
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia.

Utilizando la misma metodología se obtienen la información de la tabla 67, en la que se concluye que existe relación bidireccional entre el pensamiento estratégico y reestructuración productiva de las empresas del sector cerámico de Norte de Santander, debido a que el coeficiente Rho de Spearman es  $\rho = 0.647$  y el grado de significación estadística  $\alpha = 0.000$ , que es mayor a 0.05. Por tal razón se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , lo cual significa que hay suficiente información estadística para afirmar que **EXISTE** relación entre las dos variables en cuestión. El grado de relación positivo-medio.

Figura 5. Relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la figura 5 se representa el modelo resultante de esta investigación, en la que se demuestra empíricamente que existe una correlación bidireccional entre pensamiento estratégico y la reestructuración productiva en las organizaciones del sector cerámico de Norte de Santander.

### **8.3 Conclusiones del capítulo**

Con el análisis de la información presentada en este capítulo se puede concluir que existe evidencia para afirmar que hay una relación bidireccional entre el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva en las empresas de cerámica de Norte de Santander según la información recabada en el 2020.

Cuatro de las cinco dimensiones del pensamiento estratégico reciben y generan influencia sobre las dimensiones de la reestructuración productiva, exceptuando la dimensión pensamiento basado en el tiempo, la cual no genera ni recibe ningún tipo de influencia. Las tres dimensiones de reestructuración productiva están correlacionadas con dimensiones del pensamiento estratégico, especialmente la denominada reestructuración financiera que se relaciona con cuatro de ellas.

Con este análisis se considera que esa investigación llena un vacío en la teoría organizacional afirmando que existe suficiente evidencia para demostrar empíricamente la relación entre los dos factores. Se abre una línea para que posteriores investigaciones rechacen o complementen estas afirmaciones.

## CAPÍTULO 9

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos son postulados fundamentales que orientan la estrategia de las organizaciones y las enfocan en su razón de ser, también reconocen los aspectos fundamentales sobre los que se debe orientar la organización y establecen los puntos clave sobre los cuales se direcciona el pensamiento, se asignan los recursos y se dedican los esfuerzos para cumplir los objetivos planteados. Un lineamiento es el elemento de más alto nivel organizacional, el cual alinea el comportamiento de los miembros de la organización hacia una misma visión.

En este estudio se ha encontrado que, en las organizaciones observadas prevalecen todos los elementos del pensamiento estratégico y la reestructuración productiva y, además, que existe una correlación bidireccional entre las dos variables. En este capítulo se planean lineamientos que permitirán al sector superar los elementos con falencias, mejorar los que se encuentran en posición neutral y mantener las dimensiones que se consideran fuertes. La discusión de este capítulo se da a partir del modelo resultante representado en las figuras 4 y 5.

### 9.1 Lineamientos del pensamiento estratégico

El primer lineamiento que se puede plantear es que las organizaciones deben entender la realidad en la que viven y si cumplen su función, ya que en la medida que se comprenda será de mayor pertinencia sus acciones y tendrá mayor compromiso y empatía con sus *stakeholders*, aunque cada día la realidad sea más compleja, diná-

mica y difícil de comprender. Por esta razón, la alta gerencia debe pensar de forma holística, sistémica e inteligente, ser visionaria, oportunista y pensar a través del tiempo. Si se logra integrar estas habilidades gerenciales se tendrá una poderosa ventaja competitiva.

El pensamiento reflexivo comienza por una dificultad que da origen a un proceso de investigación racional para encontrar la manera de resolverla y reflexionar acerca de las soluciones encontradas, por lo que las organizaciones deben alentar la reflexión sobre las situaciones problemáticas y la búsqueda de soluciones racionales y creativas.

El hecho de tener un pensamiento reflexivo y estratégico en las organizaciones provee elementos fundamentales como la creación de un valor superior para los clientes, la dificultad para que otras organizaciones la imiten y mayor capacidad de adaptación y respuesta al cambio.

### ***9.1.1 Lineamientos pensamiento sistémico***

Es posible que las organizaciones se dejen atrapar por la rutina, la cotidianidad y los problemas operativos, por eso pensar de manera sistémica, recurrente, holística y organizada hace que los empresarios entiendan los problemas y sus estructuras subyacentes, lo cual permite que las ideas se vuelvan probables.

Las organizaciones del sector cerámico deben alentar el pensamiento sistémico reflexivo, el diálogo estratégico con todos los equipos de trabajo, el aprovechamiento del ingenio, la experiencia o la creatividad de los empleados y la reflexión colectiva, de esta manera es probable adquirir una competencia crítica que constituye una ventaja significativa y duradera.

Es necesario que los directores del sector intenten comprender los problemas de la organización, cómo se conectan e interactúan con el entorno y qué efectos puede tener una solución en determinado sentido. Se requiere ver la organización como un sistema que integra cada parte en relación con el todo y no como un conjunto de partes disociadas.

### ***9.1.2 Lineamientos pensamiento enfocado en la intención***

Tener pensamiento enfocado en la intención significa proveer una visión clara de a dónde se dirige la organización, lo cual ayuda a que cada individuo aproveche su energía, concentre su atención, evite las distracciones y enfoque su esfuerzo en lograr las metas de la organización.

En circunstancias complejas, como las que ha tenido que vivir el sector cerámico de Norte de Santander con el cierre de fronteras y la consecuente reconfiguración del mercado, tener un fuerte sentido de la visión y profunda comprensión de su



razón de ser sirve de guía, inspira a las personas a lo largo de la organización y permite unirlos en torno a una identidad común, especialmente en época de crisis. En consecuencia, las organizaciones del sector cerámico deben definir una visión genuina y un sentido de dirección que permita enfocar los esfuerzos de la organización y proporcione a los trabajadores un elemento de identidad que se posicione en la mente y en el corazón de cada uno.

La misión, visión, valores, identidad corporativa y cultura organizacional deben ser claramente definidos, divulgados y aprendidos por cada individuo dentro de la organización, de tal forma que esos elementos sean conocidos, interiorizados y las acciones sean consecuencia de ello. Por esta vía se construye una organización con una profunda comprensión de su razón de ser y de sus valores fundamentales que guían e inspiran a las personas en torno a una identidad común.

### **9.1.3 Lineamientos oportunismo inteligente**

Con el pensamiento estratégico orientado al oportunismo inteligente se busca que las organizaciones no solo ejecuten sus estrategias, sino que estén dispuestas a cambiarlas y adoptar aquellas que puedan emerger de las circunstancias propias del medio ambiente.

Para ello, las organizaciones deben adoptar medidas que faciliten el desarrollo de nuevas ideas. Es importante imaginar mejores formas de hacer las cosas juntando las capacidades, experiencias e información de todos los miembros del equipo de trabajo. Es necesario generar contextos en los que el pensamiento estratégico individual, el ingenio, el oportunismo y la creatividad sean identificados y aprovechados por la organización.

Ser oportuno implica ser creíble y para ello se necesita conocer qué esperan los *stakeholders* de la empresa e incorporar esos requerimientos sociales como elementos esenciales de su filosofía y de su accionar.

La creatividad y la innovación son características propias del pensamiento estratégico, por lo que las organizaciones del sector deben establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos de investigación, para promover la innovación, hacer investigación y desarrollar productos, procesos y mercados que den a las organizaciones unas nuevas herramientas de competitividad.

### **9.1.4 Pensamiento a través del tiempo**

A pesar de que las circunstancias y condiciones en las que ha operado una organización a lo largo del tiempo son diferentes, es necesario tener un sentido de continuidad y dirección para aprender de los éxitos y no cometer los mismos errores. Pese a que las firmas deben estar dispuestas a adoptar estrategias emergentes,

disruptivas y novedosas, también deben tener un sentido de continuidad en el tiempo que provea la sensación de control y que, desde sus capacidades, pueda diseñar el futuro. Además, el sentido de continuidad a través del tiempo debe ser un reconocimiento de una identidad que pueda interpretar las alteraciones o cambios que se realicen en el entorno.

Un concepto clave para tener en cuenta cuando se habla de pensamiento estratégico basado en el tiempo es que existe una oscilación entre pasado, presente y futuro y que lo que, al parecer, ya no funciona puede nuevamente ser útil. Por tanto, las organizaciones deben mantener su memoria institucional y realizar la formulación estratégica de acuerdo con las condiciones actuales y a las experiencias pasadas.

### **9.1.5 Pensamiento basado en hipótesis**

El pensamiento basado en hipótesis permite analizar, mediante modelos y pruebas, el comportamiento de algunas variables del ecosistema empresarial. Pensar a través de hipótesis requiere utilizar el método científico, ya que es necesaria la comprobación de supuestos como actividad del pensamiento estratégico.

Las organizaciones deben procurar establecer hipótesis sólidas basadas en información confiable que determinen qué puede pasar en el mercado si son o no ciertas algunas condiciones. Pensar estratégicamente basándose en hipótesis ayuda a pensar de manera racional y crítica, pero a la vez creativa e innovadora.

## **9.2 Lineamientos de reconversión productiva**

Como se ha dicho, la reestructuración productiva es el proceso mediante el cual las organizaciones reescriben sus contratos sociales frente a sus principales grupos de interés, a través de diversas formas como la reestructuración de cartera, reestructuración financiera y reestructuración organizacional. El objetivo principal es consolidar el negocio, fortalecer una posición, enfrentar una crisis o tener viabilidad a largo plazo.

En ese sentido, el primer lineamiento que se puede plantear es estar dispuesto a cambiar los paradigmas pensando en facilitar el accionar de la empresa y garantizar su presencia en el mercado.

### **9.2.1 Reestructuración de cartera**

Se refiere a la compra o venta de activos, la apertura o cierre de nuevas unidades estratégicas o la inversión en actividades relacionadas o no con la actividad central de la compañía.

Las empresas sector, en primera instancia, deben intentar renovar su portafolio de servicios mediante el concepto de integración productiva, de modo que cada

productor se especialice en un portafolio para que las empresas no se vean como competencia sino como aliados estratégicos. De esta forma, la empresa se vuelve especialista en un tipo de producción, eleva sus estándares de calidad y disminuye sus costos de producción.

En el mismo sentido, las organizaciones del sector cerámico pueden reestructurarse como empresas en forma de multinegocios, participando en otras actividades que pueden estar o no relacionadas con la actividad central de la empresa a través de alianzas estratégicas de integración horizontal, integración vertical o *joint venture*.

### **9.2.2 Reestructuración financiera**

En épocas de crisis la renegociación de la deuda puede llegar a ser compleja dado que el prestamista teme perder su capital y quien toma la deuda puede perder la credibilidad financiera. Por esta razón a ambas partes les conviene un arreglo para reestructurar los compromisos, por ejemplo, a través de reducción de las tasas de interés que sean factibles cumplir.

Existen diversas formas de reestructuración de la deuda que el empresario debe explorar para aliviar su carga financiera como la reprogramación de la deuda, la reducción del interés, los canjes de deuda por capital social y la condonación de la deuda. Así mismo, las organizaciones podrían optar por enajenar bienes cuyo rendimiento sea menor al costo del capital, también podrían destinar los recursos adquiridos para modernizar su capacidad productiva, subsanar la cartera o como capital de trabajo.

Otra alternativa para ayudar en la reestructuración financiera es la denominada deuda convertible que consiste en cambiar la deuda, especialmente la que es de difícil pago, por acciones preferentes, de modo que el prestamista pueda recuperar su deuda a cambio de participar en la composición accionaria o propiedad de la organización.

Una situación que se encontró en el sector es que el empresario siente que los sistemas financieros no tienen líneas de crédito accesibles con bajas tasas de interés que permitan a los empresarios solicitar la financiación, especialmente en épocas de crisis, por lo que el gobierno y el sector bancario deben considerar crear mecanismos que faciliten el apalancamiento financiero (Sánchez et al., 2019) para reactivar el sector y generar empleo y renta fiscal.

### **9.2.3 Reestructuración organizacional**

Este tipo de reestructuración permite reconfigurar la estructura organizacional, reacomodar su funcionalidad, rediseñar los niveles jerárquicos, ajustar los controles, fortalecer la gobernanza y alinear la firma con la misión, visión y objetivos.

En esta reestructuración hay más posibilidad de acción, por lo que en este apartado se plantean algunos lineamientos que permitirán al sector cerámico reacomodarse en el mercado y buscar ventaja competitiva para enfrentar las realidades del entorno.

El sector cerámico se ha organizado a través de diferentes asociaciones como Clúster de Cerámica, Induarcillas, Arcilleros del Zulia y la Cámara de Comercio, a través de las cuales ha tratado de buscar alternativas de solución a sus problemas, además ha servido como interlocución con el gobierno nacional y regional. Además, mediante estas instituciones se ha tratado de influir en la demanda a través de la educación de los profesionales de la construcción y la organización de ciclos de conferencias y ruedas de negocios. Sin embargo, se considera que es necesario realizar el mayor esfuerzo posible para hacer que estos organismos funcionen adecuadamente y permitan la búsqueda de estrategias conjuntas que mejoren las condiciones del sector.

Desde el punto de vista del mercado y las ventas, que es un aspecto clave en el desarrollo del sector, es necesario reorientar esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados, participar en ferias o misiones comerciales nacionales e internacionales, diversificar el portafolio y especializar la fuerza de ventas (Sánchez et al., 2019).

Otra forma de reestructuración organizacional es el ajuste a la funcionalidad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, las organizaciones del sector deben intentar influir en la demanda de los productos convenciendo a los empresarios, constructores, maestros, arquitectos, sobre las bondades de los productos y su facilidad de instalación.

Como el sector cerámico es un tema que trasciende lo empresarial y trastoca lo social y gubernamental se requiere el compromiso del gobierno para generar las normas que faciliten la llegada de capitales extranjeros, la renovación de la infraestructura vial y logística y el establecimiento de líneas de crédito para el sector.

## CAPÍTULO 10

# CONCLUSIONES

El sector cerámico de Norte de Santander está ubicado en el nororiente colombiano, en el área metropolitana de Cúcuta, sobre la frontera colombo-venezolana. Es uno de los sectores más importantes en la economía regional, conformada por 72 empresas manufactureras. Para el 2016 aportaba el 38 % del empleo y generaba el 12.8 % del PIB del departamento (DANE, 2017).

Históricamente su mercado destino era Venezuela, donde se vendía todo lo que se producía debido a su posición geoestratégica, a la calidad de sus productos, a la gran demanda en los mercados venezolanos y a favorabilidad del cambio de divisa entre los dos países. Sin embargo, para el año 2015, esas condiciones cambiaron debido a la diferencia en los modelos de gobierno entre Colombia y Venezuela, la frontera fue cerrada y el mercado natural e histórico del sector desapareció.

A partir de entonces el sector cerámico ha tenido que realizar transformaciones fundamentales para buscar nuevos mercados regionales, nacionales o internacionales para tratar de sobrevivir a la crisis, aunque no todas las empresas lo han logrado y algunas han tenido que cerrar, afectando no solamente la vida organizacional sino la de la sociedad y el Estado.

En el contexto de esta realidad en la que se encuentra la industria, se requieren decisiones fundamentales en las que el pensamiento estratégico debería ser factor clave para la reestructuración productiva del sector y la búsqueda de nuevas realidades favorables que le permitan crecer y fortalecerse.

De acuerdo con la literatura revisada y analizada, el pensamiento estratégico es una manera de pensamiento reflexivo, capaz de resolver problemas organizacionales combinando los enfoques racionales, intuitivos y creativos que proporcionan una perspectiva holística e integrada de la organización.

El pensamiento estratégico tiene cinco elementos fundamentales: 1) enfoque sistémico, 2) enfoque de intención, 3) oportunismo inteligente, 4) pensar a través del tiempo y 5) proceso basado en hipótesis. El pensamiento sistémico le permite a las empresas rediseñar y permanecer en continua evolución, adaptándose al medio; el enfoque en la intención provee orientación clara en la búsqueda y consecución de los objetivos; la capacidad de pensar en el tiempo permite aprovechar las experiencias positivas, evitar cometer los mismos errores y proveer un sentido de continuidad; la capacidad para desarrollar hipótesis y pruebas incorpora la creatividad e innovación mediadas por el pensamiento crítico y racional; la inteligencia oportunista permite ser más receptivo a las necesidades del mercado y a las oportunidades que se presenten. Las empresas que logren integrar estas cinco capacidades de pensamiento crean una poderosa fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, la reestructuración productiva, reconversión industrial o reconversión empresarial es el proceso por el cual las empresas reescriben sus contratos sociales con sus *stakeholders*, lo que implica transformaciones fundamentales, especialmente en tres sentidos: 1) reducción o renegociación de la deuda, es decir, reestructuración de cartera o portafolio, 2) cambio de la estructura financiera y propiedad de la empresa, y 3) reestructuración organizacional.

En esta investigación ha identificado los elementos prevalentes en el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva, estableciendo la relación que existe entre las dos variables y formulando lineamientos estratégicos que contribuyan al sector cerámico de Norte de Santander a consolidar pensamiento estratégico y reestructuración productiva.

Respecto a los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones observadas, se concluye que existe evidencia empírica para afirmar que los elementos o dimensiones del pensamiento estratégico que prevalecen son: pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente, pensamiento basado en el tiempo y pensamiento basado en hipótesis, ya que la mayoría de sus indicadores e ítems muestran fortaleza.

Sin embargo, en la dimensión de oportunismo inteligente aparecen dos ítems que muestran neutralidad, por lo que las organizaciones necesitan crear estrategias para que las soluciones sean más creativas e innovadoras y las empresas motiven a sus colaboradores a participar en el proceso. Igualmente, en la dimensión pensamiento basado en el tiempo, el ítem relacionado con la revisión de decisiones pasadas para

entender su éxito o fracaso mostró neutralidad, por lo que se requiere trabajar en estrategias que ayuden a fortalecer el pensamiento basado en el tiempo.

Respecto de los elementos que prevalecen en la reconversión de la industria se concluye que existe evidencia empírica para afirmar que en las organizaciones observadas se presenta: reestructuración de cartera o negocio y reestructuración organizacional, es decir, dos de las tres dimensiones de esta variable están presentes en las organizaciones estudiadas. En el caso de la reestructuración financiera todos sus ítems están calificados como neutro, por lo que se puede afirmar que este elemento no es prevalente en el modelo.

Respecto de la relación que existe entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva del sector se puede concluir que existe suficiente evidencia estadística para afirmar que hay una relación positiva entre las dos variables y que, además, la relación es en ambas direcciones, es decir, el pensamiento estratégico influye en la reestructuración productiva y viceversa.

Adicionalmente se encontró evidencia para afirmar que cuatro de los cinco elementos del pensamiento estratégico (pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente y pensamiento basado en hipótesis) reciben y generan influencia, es decir, están correlacionados positivamente con las dimensiones de la reestructuración productiva. El elemento denominado pensamiento basado en el tiempo no tienen ninguna correlación con los elementos de reestructuración productiva.

Los tres elementos de reestructuración productiva están correlacionados positivamente con algunos de los elementos del pensamiento estratégico, especialmente el denominado reestructuración financiera, que se relaciona con cuatro de ellos.

Dado que no existen antecedentes teóricos respecto a la relación entre estas dos variables se alienta a otros investigadores a profundizar al respecto en el mismo o en otros sectores de la economía para afirmar o refutar los resultados de esta investigación.

Finalmente, y de acuerdo con la revisión documental y los hallazgos encontrados en este trabajo, se plantean lineamientos enfocados en cada uno de los elementos del pensamiento estratégico y reestructuración productiva, enfatizando en que la problemática sectorial no es exclusiva de las empresas, sino que trasciende a la sociedad y el Estado, por lo que se requiere el esfuerzo tripolar entre las tres hélices que son la sociedad, la empresa y el Estado.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategic y Leadership*, 33(5), 5-12.
- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M. y Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 1-15.
- Acur, N. y Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1), 69-91.
- Agenda Interna. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad de Norte de Santander*. Departamento Nacional de Planeación.
- Alatailat, M., Elrehail, H. y Emeagwali, O. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(7), 370-395.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision. Explaining the Cuban Missile crisis*. Harper Collins.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, (5), 77-87.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill.

- Arellano G. D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público del pensamiento estratégico*. Fondo de Cultura Económica.
- Arias C. F. (1994). La reconversión industrial como mecanismo de industrialización desde adentro: Principales lecciones de un caso funcional. *Economía y Sociedad*, 1(2), 75-94.
- Arias, F. (1996). La reconversión industrial como mecanismo de industrialización desde adentro: Principales lecciones de un caso funcional. *Economía y Sociedad*, 1(2), 75-94.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Audretsch, D., Carree, M., Van Stel, A. y Thurik, R. (2002). Impeded industrial restructuring: The growth penalt. *Kyklos*, 55(1), 81-98.
- Barnett, W. y Berland, T. (1999). Strategic Thinking on the front Lines. *McKinsey Quarterly*, 2, 118-124.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.
- Barrie, J., Zawdie, G. y João, E. (2019). Assessing the role of triple helix system intermediaries in nurturing an industrial biotechnology innovation network. *Journal of Cleaner Production*, 214(20), 209-223.
- Benavidez, M. y Gómez-Restrepo, C. (2008). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Benco, G. y Dunford, M. (1991). *Industrial change and regional*. Belhaven Press.
- Benito-Ostolaza, J. y Sanchis-Llopis, J. (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. *Journal of Business Research*, 65(1), 785-789.
- Bergh, D., Johnson, R. y Dewitt, R. (2008). Restructuring through spin-off or sell-off: transforming information asymmetries into financial gain. *Strategic Management Journal*, 29(2), 133-148.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. CEAC.
- Blanco-Callejo, M., Forcadell, F. y Guerrasmartín, L. (2009). La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(2), 29-48.

- Boland, R. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(1), 868–882.
- Bolaño, L. y Molinares, M. (2019). *Pensamiento estratégico y mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico*. Universidad de la Costa.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 69(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
- Bowman, E. y Singh, H. (1993). Corporate Restructuring. *Strategic Management Journal*, (14), 5-14.
- Bowman, E. y Singh, H. (2013). When does restructuring improve performance? *California Management Review*, 41(2), 34-54.
- Bowman, E., Singh, H., Useem, M. y Bhadury, R. (1999). When does restructuring improve economic performance? *California Management Review*, 41(2), 32-54.
- Brem, A. y Radziwon, A. (2017). Efficient triple helix collaboration fostering local niche innovation projects – A case from Denmark. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 130-141.
- Brown, D., James, C. y Mooradian, R. (1994). Asset sales by financially distressed firms. *Journal of Corporate Financ*, 1, 233-258.
- Bryman, A. y Bell, E. (2016). *Research methodology: Business and management contexts*. University Press.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations down-size. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building. *EBS Review*, 27, 9-21.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Cáceres, J. (2006). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Delta publicaciones.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *100 empresas que hacen más próspero a Norte de Santander*. <http://www.datacucuta.com/images/100empresas2015.pdf>

- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *Arcillas competitivas: descripción del clúster de cerámica de Norte de Santander*. <https://bit.ly/2OWq16N>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *Documento del clúster cerámica de Norte de Santander*. <https://bit.ly/3s8mrVx>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013). *Arcillas competitivas: Documento estratégico iniciativa arcillas competitivas*. <https://bit.ly/3c3dCXC>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013b, Mayo). *Líneas de Acción- arcillas competitivas*. <https://bit.ly/2OKBC9f>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2017). *Informe de gestión 2016*. <https://bit.ly/312Iotm>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Informe de gestión 2017*. <https://bit.ly/3cQXw2p>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2019). *Impacto económico de la migración sobre la economía de Norte de Santander*. Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource management*, 33(2), 189-201.
- Cappelli, P. (2000). *Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance*. National Bureau of Economic Research.
- Capron, L. y Mitchell, W. (2009). Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312.
- Cascio, F. (2012). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16, 80-91.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. Ediciones Poder.
- Castro, A. y Sayago, P. (2002). *Análisis situacional y económico de las micropymes y la gran empresa de los sectores industriales*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Centro de Investigaciones para el Desarrollo. (1988). *La conversión industrial en México*. Editorial Diana.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Harvard Business School.

- Chang, S. (1996). An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit and economic performance during 1981- 1989. *Strategic Management Journal*, 17(8), 587-611.
- Chen, Y., Liu, H., Ni, Y. y Wu, M. (2015). A national normative model of international expansion: strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs. *Journal of Business Research*, 68(7), 1539-1543.
- Chilcoat, R. (1995). *Strategic art: The new discipline for the 21st century*. Department of Defense.
- Cole, A. (1959). *Business Enterprise in Its Social Setting*. Harvard University Press.
- Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-77.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Collins, J. y Porras, J. (1998). *Built to last*. Century Business.
- Collis, D. y Montgomery, C. (2007). *Estrategia corporativa: Un enfoque basado en los recursos*. McGraw-Hill.
- David, F. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- Davis, J., Eisenhardt, K. y Bingham, C. (2009). Timal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 413-452.
- Day, G. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 323-329.
- De Bono, E. (1996). *Serious Creativity*. HarperCollins Business.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2006). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento Norte de Santander Segundo semestre de 2005*. <https://bit.ly/3s8qrVY>
- Departamento Nacional de Estadísticas. (2019). *Encuesta anual manufacturera 2016. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. <https://bit.ly/2NCdODR>
- Dess, G., Lumpkin, T. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill.

- Dewey, J. (1989). *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. PAIDÓS.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, (1), 45-53.
- Dugarte, E. (2010). *Estadística y probabilidad*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances*. John Wiley.
- Echavarría, J. (1990). *Cambio técnico, inversión y reestructuración industrial en Colombia*. Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social.
- Echeverría, J. (1990). *Cambio técnico, reconversión y reestructuración industrial en Colombia. Estructura científica, desarrollo tecnológico y entorno social*. Misión de Ciencia y Tecnología.
- Elaydi, R. y Harrison, C. (2010). Strategic motivations and choice in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 63(6), 651-655.
- Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A. y Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1995). The triple helix of university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Fairholm, M. y Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management y Organization*, 15(1), 17-30.
- Fairholm, M. y Fairholm, G. (2009). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 102-109.
- Fatehi, K. y Englis, P. (2012). Exploitation, exploration, and how learning affects strategic intent in multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 65(9), 1295-1297.

- Feldman, S. (1986). Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. *Journal of Management Studies*, 23(6), 587-607.
- Fernández, S. (2000). Reestructuración productiva y desarrollo regional. *Revista de Estudios Regionales*, (58), 45-77.
- Filho, V. y Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer: um método*. Campus.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.
- Fox, I. y Marcus, A. (1992). The causes and consequences of leveraged management buyouts. *Academy of Management Review*, 17(1), 92-85.
- Freedman, C., Clarck, J. y Soete, L. (1982). Unemployment and technical innovation. A study of long waves and economic development. *Londres Frances Pinter*, 50-60.
- Gibbs, P. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(51), 51-68.
- Gilson, S. (2010). *Creating value through corporate restructuring. Case studies in bankruptcies, buyouts and breakups*. John Wiley y Sons.
- Goetz, J. y Le Compte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Evaluación del diseño etnográfico*. Ediciones Morata.
- Goldman, E. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-80.
- Goldman, E., Schlumpf, K. y Scott, A. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 488-504.
- Goldman, E., Scott, A. y Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
- González, J. (2015). Innovación y tecnología, factores claves de competitividad empresarial. Una mirada desde lo local. *Lebret*, 7, 103-124.
- González, J. (2016). Nivel de innovación y tecnología del sector manufacturero en Norte de Santander, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11, 7-18.
- González, J. y Sierra, M. (2018). Frontera Colombia-Venezuela: redes de gobernanza y cooperación. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, (82), 5-32.

- González, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *ARBOR*, 185(738), 739-755.
- González-Mendoza, J. y Fonseca-Vigoya, M. (2016). Cadena de valor turismo de salud del área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 21(1), 28-44.
- González-Mendoza, J. y Sierra, M. (2018). Frontera Colombia-Venezuela: redes de gobernanza y cooperación transfronteriza. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, 83, 4-25.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(2), 456-462.
- Gronroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Gulati, R. y Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 781-814.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard School Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (2005). *Strategic Intent*. Harvard Business Review.
- Hane, P. (2012). How well will restructure to create to separate companies. *Information*, 1-6.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 149-164.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- Hatten, K. y Schendel, D. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the us brewing industry. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.
- Haycock, K., Cheadle, A. y Bluestone, K. (2012). Strategic thinking. *Library Leadership y Management*, 26(93), 1-23.
- Henao-Rodríguez, C. (2017). Reconversión industrial en Colombia necesaria para la adecuada inserción en el mercado internacional. *Internacional*, (8), 150-155.
- Hernández, F., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hirschman, A. (1973). *Desarrollo y América Latina. Obstinación por la esperanza*. Fondo de Cultura Económica.



- Hodge, G., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Prentice Hall.
- Hoskisson, R. y Turk, T. (1990). Corporate restructuring: governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*, 18, 459-477.
- Hoskisson, R., Cannella, A., Tihanyi, L. y Faraci, R. (2001). Asset Restructuring and Business Group Affiliation in French Civil Law Countries. *Strategic Management Journal*, 25(6), 525-539.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. y Ishak, N. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: a preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Jadresic, A. (1990). Transformación productiva, crecimiento y competitividad internacional. Consideraciones sobre la experiencia chilena. *Pensamiento Iberoamericano*, (17), 39-68.
- Jaramillo, J. (1993). Reconversión industrial pequeña y mediana empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 29(89), 23-32.
- Jelenc, L. (2008). *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurship practice* [tesis de doctorado]. University of Ljubljana.
- Johnson, R., Hoskisson, R. y Hitt, M. (1993). Board of directors involvement in restructuring: the effects of board versus managerial. *Strategic Management Journal*, 14, 33-50.
- Jonathan, D. (2018). DNA of the Triple Helix: Introduction to the special issue. *Technovation*, 76-77, 1-2.
- Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance. Mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s*. Routledge.
- Kao, J. (1997). *Jamming. The art and discipline of business creativity*. HarperCollins Business.
- Kaufman, R. (1991). *Strategic planning plus: An organizational guide*. SAGE.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC Editorial.

- Kazley, A. y Ozcan, Y. (2007). Organizational and environmental determinants of hospital EMR adoption: A national study. *Journal of Medical Systems*, 35(5), 375-384.
- Kazmi, S., Naarananoja, M. y Wartsila, J. (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 229, 387-397.
- Kim, Y., Kim, W. y Yang, T. (2012). The effect of the triple helix system and habitat on regional entrepreneurship: Empirical evidence from the U.S. *Research Policy*, 41(1), 154-166.
- Kloviene, L. (2013). Improvement of the performance measurement system according to business environment. *Economics and Management*, 18(1), 17-25.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002). Estrategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kuznik, A., Hurtado, A. y Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en traductología. Características. *MonTI*, (2), 315-344.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Lal, D., Pitt, C. y Beloucif, A. (2013). Restructuring in European telecommunications: Modeling the evolving market. *European Business Review*, 13(3), 152-158.
- Laryea, T. (2010). *Approaches to corporate debt restructuring in the wake of financial crises*. Staff Position Note: International Monetary Fund.
- Lee, Y. y Kim, Y. (2016). Analyzing interaction in R&D networks using the Triple Helix method: Evidence from industrial R&D programs in Korean government. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 93-105.
- Li, F. (1995). Corporate networks and the spatial and functional organizations of large firms. *Environment and Planning A*, 27, 1627-1645.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-29.
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18(2), 195-206.
- Liedtka, J. y Rosenblum, J. (1998). Shaping conversations: Making strategy, management change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.

- Linares, R. (2019). Seguridad y política fronteriza: una mirada a la Situación de Frontera entre Venezuela y Colombia. *Opera*, (24), 135-156.
- Lockett, A. y Thompson, S. (2001). The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management*, 27 (9), 723-754.
- Longoria, R., Cantú, H. y Ruiz, D. (2006). *Pensamiento creativo*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- López, D. y Pineda, L. (2007b). Tercer informe: factores que generan ventaja competitiva. En *Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena productiva de la cerámica en Cúcuta*. Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- López, D. y Pineda, L. (2007c). Cuarto informe: plan estratégico clúster industria de la cerámica en Norte de Santander. En *Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena cerámica en Cúcuta*. Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- López, F. y Pineda, L. (2007). Segundo informe: perfil de la industria local, perfil de la industria global, arena competitiva, mapa del clúster, interrelaciones clúster. En *Estrategia para la conformación de clúster y plan estratégico para la cadena de cerámica en Cúcuta*. Qubit Clúster Technology Based Consortium.
- Malaret, E. y Entrena, R. (1989). *Régimen jurídico-administrativo de la reconversión industrial*. Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/41530>
- Mantere, S. y Sillince, J. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 406-423.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mariadoss, B., Johnson, J. y Martin, K. (2014). Strategic intent and performance: the role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67(11), 2393-2402.
- Martín de Holán, P. (2000). La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 25, 5-25.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Trillas.
- Matus, C. (1996). *El método PES: Planificación Estratégica Situacional* (2ª ed). Cereb.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1990). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lambel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Editorial Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Mishra, A. y Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mogrovejo, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad y Empresa*, 17(29), 157-180.
- Mogrovejo, J., Bastos, L. y Antuny, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad y Empresa*, 17(29), 157-180.
- Moon, B.J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall.
- Moyer, R., McGuigan, J. y Kretlow, W. (1998). *Contemporary Financial Management*. Thomson Southwestern.
- Muthusamy, S. K. y White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Neustadt, R. y May, E. (1986). *Thinking in time: the uses of history for decision-makers*. Free Press.
- Nippa, M., Pidun, U. y Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50-67.
- Normann, R. (1977). *Management for growth*. Willey.

- Obiedy, A. y Qadoorie, F. (1998). *Strategy of choosing and developing higher administrative leadership* [tesis de doctorado, Al-mustansiriya University].
- Pabón, R. (2014, julio 27). *Departamento: Industria*. ContraLuz Cúcuta.
- Padilla, A. y Requejo, A. (2000). Conflicts of interest, employment decisions and debt restructuring. evidence from Spanish firms in financial distress. *Spanish Economic Review*, 2, 13-103.
- Park, C. y Kim, S. (2008). Corporate governance, regulatory changes, and corporate restructuring in Korea. *Journal of World Business*, 43(1), 1993-2004.
- Pathak, S., Hoskisson, R. y Johnson, R. (2014). Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms. *Strategic Management Journal*, 38, 1124-1143.
- Peng, G. y Beamish, P. (2014). MNC subsidiary size and expatriate control: resource-dependence and learning perspectives. *Journal of World Business*, 49(1), 51-62.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper y Row.
- Pineda, L. y Scheel, C. (2014). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación- PREDCTI 2014-2024 "Norte de Santander polo de desarrollo tecnológico e innovación en energía"*. Universidad del Rosario.
- Pineda, L., López, D. y Díaz, R. (2007). Primer informe: Diseño del mapa de los componentes del clúster alrededor de su cadena productiva. En *Estrategia para la conformación de clúster y plan estratégico para la cadena de cerámica en Cúcuta*. Qubit Clúster Technology Based Consortium.
- Piore, M. y Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Alianza Editorial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Patria.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1987). The state of strategic thinking. *The Economist*, 19-22.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-61.
- Pugh, D., Hickson, D. y Hinings, C. (1986). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115-126.

- Rainnie, A. (1993). The reorganisation of large firm subcontracting: myth and reality. *Capital and Class*, (49), 53-72.
- Ramírez, R. (2012). La innovación tecnológica en las empresas del sector cerámico del Area Metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 17(1), 66-77.
- Rao, M., Brown, C. y Perkins, W. (2007). Cost country resource availability and information system control mechanisms in multinational corporations: an empirical test of resource dependence theory. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 11-28.
- Raza, A., Majeed, A., Maqsal, M. y Mansoor, I. (2010). Impact of resource based view and Resource Dependence Theory on strategic decision making. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 110-115.
- Renneboog, L. y Szilagyi, P. (2006). Corporate Restructuring and Bondholder Wealth. *European Financial Management*, 14(4), 1-27.
- Reyes, O. y Del Valle, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(10), 79-99.
- Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. Wiley.
- Ridenour, C. y Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Illinois. Southern Illinois University Press.
- Rivera, J. (1995). L'Orientation marche: une strategie concurrentielle performante. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 1-29.
- Robert, M. y Dias, C. (2000). *Estrategia pura y simple*. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Robinson, A. y Stern, S. (1997). *Corporate Creativity*. Business y Professional Publishing.
- Roe, A. (1984). *Industrial restructuring. Issues and experiences in selected developed economies*. University Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Rojas, J., González, J. y Vergel, M. (2020). Control panels in human talent processes for professionals in physics in public organizations. *Journal of Physics: Conference Series*, 1645, 1-6.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.

- Rosche, A. (2003). *Personality correlates of strategic thinking in an organizational*. Faculty of the California School of Organizational Studies.
- Ryals, L. y Davies, I. (2013). Where's the strategic intent in key account relationships? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(2), 111-124.
- Saint, M. (2011). Towards a dynamic approach to reconversions. *Social Science Information*, 50(3-4), 429-441.
- Salazar, J. y Doryan, E. (1990). La reconversión industrial y estado concertador en Costa Rica. *Pensamiento Iberoamericano*, 17(1), 69-90.
- Sánchez, J. y Ramírez, R. (2013). *El clúster de la cerámica del área metropolitana de Cúcuta: Principales características del sector*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Sánchez, J., Gélvez, J. y Y., R. (2012). Caracterización tecnológica y del talento humano de las empresas fabricantes de cerámica roja ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, (2), 71-80.
- Sánchez, J., González, A. y Avendaño, W. (2019). *El clúster cerámico como apuesta de desarrollo socioeconómico de Norte De Santander, Colombia*. Ecoe Ediciones.
- Sánchez, J., González, J. y Avendaño, W. (2019). *El clúster cerámico. Apuesta de desarrollo económico de Norte de Santander*. Ecoe Ediciones.
- Sánchez, J., Ramírez, R. y González, J. (2019). *La industria de los chircales artesanales del área metropolitana de Cúcuta*. Ecoe Ediciones.
- Sánchez-Riofrío, A., Guerras-Martín, L. y Forcadell, F. (2016). Reestructuración de la cartera de negocios: revisión de la literatura. *Podium*, 30, 71-83.
- Sarabia, A., Sánchez, J. y González, J. (2020). Retos y tendencias del sector cerámico artesanal de Cúcuta y su área metropolitana. *Respuestas*, 67-79.
- Sarpong, D., AbdRazak, A., Alexander, E. y Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142-152.
- Schonhaar, S., Nippa, M. y Pidun, U. (2014). From patchwork to theory development: Mapping and advancing research about business portfolio restructuring. *Management Review Quarterly*, 64(3), 157-200.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.

- Schwalb, P., Leavitt, R., Barbutto, J., Millard, M. y Peetz, R. (2011). Jenny Jan's Dilemma: Applying the Principles of Resource Dependence Theory to Vendor Selection Negotiations. *Organization Management Journal*, 8, 31-40.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration- A sociological interpretation*. University of California Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Random House.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica.
- Shutt, J. y Whittington, R. (1987). Fragmentation strategies and the rise of small units: cases from the North West. *Regional Studies*, 21(1), 13-23.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Sole, M., Cassia, L. y Colombelli, A. (2005). Common frameworks for regional competitiveness: insights from a number of local knowledge. *Scienze Regionali*, 8(2), 19-43.
- South, S. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 12-25.
- Spender, J. (1989). *Industry recipes*. Basil Blackwell.
- Stacey, R. (1992). *Managing the Unknowable*. Jossey-Bass.
- Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(1), 182-189.
- Steiner, G. (1969). *Top management planning*. Macmillan.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Villarini, A. (2020). *Teoría y pedagogía del pensamiento sistemático y crítico*. Organización para el fomento del Desarrollo del Pensamiento.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1999). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Irwin McGraw-Hill.
- Thornhill, A., Saunders, M. y Stead, J. (2007). Downsizing, delayering - but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. *Personnel Review*, 26(2), 12-44.



- Tomadomi, C., Búffalo, L. y Berti, N. (2009). Lógicas de configuración industrial: una propuesta teórico-metodológica de análisis. *Actas del EGAL*, 9.
- Vásquez, J., Barbosa, M., García, J. y García, A. (2015). Nuevos mercados y nuevos productos para los archilleros del Norte de Santander. *Convicciones*, 2(3), 32-36.
- Veltz, P. (1991). *New models of production organization and trends in spatial development. Industrial change and regional development*. Belhaven Press.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad*. Editorial de las Ciencias.
- Viljoen, J. (1994). *Strategic Management* [2ª ed]. Longman.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico. Material de trabajo*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Wei, D. y Liefner, I. (2012). Globalization, industrial restructuring and regional development in China. *Applied Geography*(32), 102-105.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust*. Free Press.
- Wu, Z. y Delios, A. (2009). The emergence of portfolio restructuring in Japan. *Management International Review*, 49(3), 313-335.
- Zhang, Y., Chen, K. y Fu, X. (2018). Scientific effects of Triple Helix interactions among research institutes, industries and universities. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1118-1132.

Este libro fue compuesto en caracteres Minion  
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75  
gramos y encuadernado con el método hot melt,  
en mayo del 2021, en Bogotá, Colombia.



## **JORGE SÁNCHEZ MOLINA**

Doctor en Avances en Ingeniería de los Materiales y Energías de la U. de Jaén, España; Magíster en Gerencia de Empresas de la U. Nacional Experimental del Táchira, Especialista en Gerencia de Empresas de la Corporación Universitaria de Santander, Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad de la U. Francisco de Paula Santander, Ingeniero Químico de la U. Industrial de Santander, Tecnólogo en Laboratorio de Ingeniería de la U. Francisco de Paula Santander.

Director General del Centro de Investigación de Materiales Cerámicos CIMAC y del Grupo de Investigación en Tecnología Cerámica GITEC. Docente titular de los programas de Arquitectura y de la Maestría en Ciencia y Tecnología de los Materiales de la U. Francisco de Paula Santander, y docente ocasional de la Maestría en Ingeniería de Materiales y Construcción Sostenible de la U. de Jaén, España.

Se destaca su trayectoria en el campo de la investigación científica como investigador principal de proyectos de cofinanciación por Colciencias, autor y coautor de más de 40 artículos científicos publicados en revistas especializadas y 7 libros resultados de investigación, ha presentado 57 ponencias en eventos científicos nacionales e internacionales, tutor de jóvenes investigadores e innovadores, director de 54 proyectos de grado de programas de doctorado, maestría, especialización y pregrado e inventor de productos tecnológicos con patentes de invención.

## **MARIBEL CÁRDENAS GARCÍA**

Doctora en Educación de la U. Pedagógica Experimental del Táchira, Magíster en Gerencia de Empresas mención Finanzas de la U. Nacional Experimental del Táchira, Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud de la Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Contadora Pública de la U. Francisco de Paula Santander.

Docente tiempo completo e Investigadora activa del Grupo de Investigación Rotã de la U. Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, par evaluador reconocida por Minciencias Categoría Investigador Asociado. Se ha desempeñado como Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña y Vicerrectora Administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander sede Cúcuta.

Autora y coautora de 5 libros resultados de investigación en áreas económicas y financieras y de 13 artículos científicos publicados en revistas nacionales e internacionales indexadas. Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.



# PENSAMIENTO ESTRATÉGICO & RECONVERSIÓN PRODUCTIVA

## DE LA INDUSTRIA CERÁMICA DE NORTE DE SANTANDER

Este libro, dirigido a estudiantes, profesionales, investigadores, empresarios del sector cerámico, y la comunidad en general interesada en la industria cerámica del área metropolitana de Norte de Santander, es producto de una investigación realizada en las empresas del sector cerámico ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta, uno de los renglones económicos más importantes de Norte de Santander, Colombia, y cuyos productos se vendían en Venezuela debido a su posición geoestratégica, a la calidad de sus productos, a la cercanía de los clientes y a la ventaja que daba el cambio de divisa. Sin embargo, tras el cierre de frontera en 2015 las empresas que sobrevivieron a la desaparición de ese mercado tuvieron que realizar grandes transformaciones organizacionales.

En este contexto, esta investigación buscó establecer los elementos prevalentes del pensamiento estratégico y la reconversión productiva de la industria cerámica de Norte de Santander, determinar si existe correlación entre las dos variables y entre sus elementos o dimensiones, y plantear lineamientos estratégicos que permitan fortalecer el pensamiento estratégico y la reconversión productiva de las organizaciones del sector.

El texto se distribuye en 10 capítulos, ordenados de la siguiente manera: (I) La industria cerámica y cierre de fronteras, (II) Pensamiento Estratégico, (III) Reestructuración Productiva, (IV) Relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva, (V) Metodología, (VI) Elementos del pensamiento estratégico que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander, (VII) Elementos de reestructuración productiva que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander, (VIII) Incidencia del pensamiento estratégico en la reestructuración productiva, (IX) Lineamientos estratégicos, y (X) Conclusiones.

### INCLUYE

- Presentación del sector cerámico desde la perspectiva empresarial.
- Evolución de indicadores económicos del sector después del cierre de frontera entre Colombia y Venezuela.
- Recorrido histórico epistémico el pensamiento estratégico.
- Recorrido histórico sobre las diversas corrientes de reestructuración productiva o reconversión industrial.
- Propuesta de un modelo teórico que relaciona el pensamiento estratégico con la reconversión productiva.
- Presentación de los elementos de reconversión productiva presentes en las organizaciones del sector cerámico.



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**  
Vigilada Mineducación



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

ISBN 978-958-503-090-9



e-ISBN 978-958-503-091-6