O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

EMERGING STRATEGIC THINKING IN BUILDING SUSTAINABLE REALITY FOR EDN

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EMERGENTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD SUSTENTABLE PARA LOS NUDE





Neyda Ibáñez[1] Rubén Castillo[2] Zulay Chávez[3]

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5165772

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito indagar sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable en el nivel gerencial de los núcleos de desarrollo endógeno (NUDE). La investigación se fundamentó bajo una perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico y la técnica de recolección de información es la entrevista a profundidad aplicada a tres NUDE en Venezuela. Del proceso de análisis e interpretación de la información emergieron ocho (8)categorías o elementos constitutivos del pensamiento estratégico, y cuatro (4) categorías constitutivas del desarrollo humano sustentable en el nivel gerencial de los NUDE, y se concluye que el conocimiento de los informantes está estrechamente vinculado con los postulados teóricos del pensamiento estratégico que destaca unjuicio razonado, claridad y consistencia en las decisiones de quienes dirigen a una organización.

Palabras clave: Gerencia, estrategias, desarrollo sustentable, núcleo de desarrollo endógeno (NUDE).

REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access
www.revistaorbis.org.ve / revistaorbis@gmail.com

1) Profesora Asociado de la Universidad de Carabobo. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PEII. Nivel B. neydaibanez@gmail.com
2) Facilitador en la Universidad de Carabobo. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PEII Nivel B. ruben.castillo@dana.com
3) Profesora de la Universidad de Carabobo. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PEII Nivel A. zchavezr@gmail.com

O **ORBIS**
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

ABSTRACT
This research was aimed to investigate the elements of the emerging strategic thinking and sustainable development at the managerial level of Endogenous Development Nucleus (EDN). The research was based an interpretative perspective with the use the hermeneutic method and data collection technique applied was in-depth interviews to three EDN in Venezuela. Of the process of analysis and interpretation of information emerged eight (8) categories or elements of the strategic thinking, and four (4) categories constitutive of sustainable human development in the EDN management level, and conclude that knowledge of the informants is closely linked to the theoretical postulates of strategic thinking that emphasizes a reasoned judgment, clarity and consistency in the decisions of who lead an Organization.
Keywords: management, strategy, sustainable development, endogenous development nucleus (EDN).

1.- Introducción.

Las organizaciones sociales, y en general, todas las empresas en Venezuela tienen el importante reto de realizar los cambios necesarios para adecuarse a las nuevas condiciones de mercado, donde la globalización, el incremento de la competitividad de las empresas extranjeras, el auge de las tecnologías y la creciente actitud de satisfacer las necesidades del cliente, están jugando un papel cada vez más preponderante. Estos cambios deben asegurar el crecimiento de las empresas, expresado como el resultado de un plan estratégico, con visión innovadora y responsabilidad social.

Por ello, esta realidad lleva a transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión hacia una visión amplia que incluye la estrategia, la innovación, la satisfacción al cliente, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad, penetración en el mercado, entre otros, enfatizando de esta manera la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Por consiguiente, se establecen dos objetivos, primero, indagar sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable en el nivel gerencial de los núcleos de desarrollo endógeno; y el segundo, interpretar el contenido discursivo en cuanto a los elementos del pensamiento estratégico emergente para la construcción de la realidad sustentable de los núcleos de desarrollo endógeno.

Para lograr estos propósitos se acudió al campo propiciando el contacto entre los investigadores y los informantes internos y externos de los núcleos de desarrollo endógeno seleccionados para el desarrollo de la investigación, enmarcando la investigación bajo el paradigma interpretativo, con apoyo de la hermenéutica.

En consecuencia, el desarrollo de este artículo se organizó en cinco partes. En la primera se muestra el preludio ontológico, la segunda explica la metodología

utilizada, la tercera muestra los resultados, los cuales se organizaron en cuadros matriciales haciendo corresponder la triangulación del conjunto de definiciones aportados por los informantes, la cuarta exhibe la discusión e interpretación de los resultados, contrastando progresivamente con algunas teorías sobre pensamiento estratégico y desarrollo humano sustentable, de igual forma se incorporan las ideas coincidentes y otros conocimientos revelados por los entrevistados; y la quinta y última parte lleva las consideraciones finales.

2.- Preludio ontológico.

La gerencia evoluciona con el pasar de los siglos, en la era industrial se desarrolló un modelo basado en la estructura de organización vertical, centrado en la producción y la eficiencia de los procesos y sus resultados. Al respecto, Ibáñez y Castillo (2012) denotan que en el ámbito gerencial tradicional, el trabajador se concibe como una pieza, un mecanismo de la estructura que solo ejecuta órdenes y se le fijan metas; la única motivación se basa en el dinero, el principio del premio y el castigo, sin darle mayor importancia a la parte humana. En este sentido, comentan De Sousa (2001, p.25), que en este contexto, el mundo se percibe "como una máquina sin sentimientos, donde la razón mecánica excluye la emoción humana".

Con el transcurrir del tiempo, el pensamiento gerencial emergente en el contexto de una visión holística del mundo, descartan la estructura tayloriana tradicional de mando y control, y cambia la concepción del capataz por un coach, la gerencia se basa en valores compartidos que sustentan la convivencia, la orientación a resultados y el trabajo en equipo. El respeto y la confianza sustituyen al supervisor. En el siglo XXI, la organización debe ser dinámica y en continúa reestructuración, en un constante aprender, producto de una continua realimentación con su entorno.

En este orden de ideas, cabe destacar que a la entrada de un nuevo paradigma gerencial, ha modificado la gerencia en las organizaciones, tal y como destaca Mujica (2006) al expresar que, por muchos años se observó amuchas empresas sin diversificar, organizativamente muy verticales e ineficientes, poco competitivas, relativamente estables, escasa planificación a mediano y largo plazo.

Por ello, es importante indagar sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable en el nivel gerencial de los núcleos de desarrollo endógeno, e interpretar su contenido discursivo para contrastar con la teoría sobre el deber ser del empresario-estratega que conoce, aprende, comprende y se adapta a la dimensión global, con estrategias creativas, útiles, tanto en lo humano y cultural, con deberes sociales, éticos, que logren

alianzas estratégicas del ente empresarial, el Estado y la sociedad; a los fines de alcanzar un fin común, como es, el Desarrollo Endógeno y Sustentable.

De hecho, la combinación cultural de la sociedad occidental en general y de las sociedades latinoamericanas en particular obliga a considerar la Acción Empresarial, y a la vez, la visión, misión, planes de acción, dentro de un nuevo marco conceptual y técnico; de allí, entonces reflexionar de la validez de los pasados enfoques de desarrollo.

En este sentido, Mas (2008), nos recuerda que el desarrollo ha sido percibido desde distintos ángulos y perspectivas: la riqueza, la pobreza, la dependencia, las vías de desarrollo, lo sustentable, sostenible, estratégico, entre otros. Entre estos ángulos, ha prevalecido con gran intensidad para los países de América Latina las propuestas de desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Entre los investigadores y ex-presidente del Consejo Editorial de la Revista de la *CEPAL* s e encuentra a Osvaldo Sunkel, quien se basa en el conocimiento acumulado del pensamiento Cepalino sobre el proceso histórico de industrialización para los países de América Latina, identificado en tres momentos o modalidades: el denominado *desarrollo hacia fuera*, conocido como modelo agro-exportador; el denominado *desarrollo hacia dentro*, conocido como modelo de sustitución de importaciones; y el denominado *desarrollo desde dentro*, conocido como endógeno.

El trabajo de Sunkel (1995) que resultó de un proyecto de regeneración del pensamiento estructuralista se concretó en la obra titulada *El desarrollo desde dentro. Un enfoque neo estructuralista, en éste* propone un modelo de desarrollo *desde dentro*. Los autores que lo acompañan en esta obra, R. Ffrench-Davis, A. Figueroa, W. Fritsch, N. Gligo, N. Lusting, O. Muñoz, J. A. Ocampo, J. Ramos, E. Rodríguez, O. Rosales, J. M. Salazar y V. Tokman, diagnostican que la situación de subdesarrollo de los países latinoamericanos no se debe a las inadecuadas políticas aplicadas en los años anteriores a 1990 o a las distorsiones generadas por éstas, sino que se trata de un problema endógeno, estructural y de origen histórico.

Desde la perspectiva de Sunkel (1995) el desarrollo *desde dentro*, lo concibe como un proceso de desarrollo que parte del modelo industrializador de Raúl Prebisch, y a partir de éste, propone generar mecanismos endógenos de acumulación y generación de progreso técnico que permita una capacidad propia para crecer con dinamismo y productividad. Esta orientación estratégica no está a

priori a favor de la sustitución de importaciones, lo que habría llevado a un callejón sin salida.

Por el contrario, el modelo de Sunkel (1995) plantea dejar abiertas las opciones para orientar esa industrialización *desde dentro* hacia determinados mercados internos y externos, prioritarios en la estrategia de desarrollo de largo plazo, en los cuales los países de América Latina puedan adquirir niveles de excelencia relativa que les garanticen una sólida inserción en la economía mundial.

Por ello, el enfoque planteado por Sunkel (1995), un *desarrollo desde dentro* (desarrollo endógeno), se caracteriza por su planteamiento histórico-estructural de mediano y largo plazo, sumando estrategias y políticas socioeconómicas que estarían formuladas para enfrentar a las consecuencias de las políticas del modelo del desarrollo hacia dentro de décadas anteriores o al desarrollo hacia afuera defendido por los neoliberales.

Según la tesis de Sunkel (1995) la estrategia de desarrollo industrial desde dentro tiene implicaciones muy diferentes a los enfoques anteriores, pues orienta el diagnóstico de los problemas hacia la oferta más que hacia la demanda, delineando un proceso de industrialización que se encamine hacia un progreso técnico constante, con estrategias que orienten el desarrollo desde dentro, y acompañado por cambios estructurales de la economía de los países en desarrollo, buscando el complemento de sus actividades, en un contexto de crecimiento equitativo, democrático y sustentable.

Con referencia a lo anterior, se destaca en el modelo el rol del Estado como promotor para reorientar y reforzar un proceso de crecimiento industrial desde dentro, con un sentido de responsabilidad social que impulse la transformación, partiendo de lo local, regional, nacional e internacional, manteniendo los equilibrios macroeconómicos básicos, pero a un ritmo más moderado que el planteado desde el neoliberalismo, y acompañado de programas de alivio de la pobreza. Con referencia a lo anterior, Colmenares y Delgado (2003, pp.51-52), sostienen que:

> El modelo de desarrollo endógeno busca la sostenibilidad del mismo mediante la humanización solidaria de la economía y es vital que el Estado participe como el principal promotor generador de herramientas y canales de empoderamiento colectivo que permitan generar una sólida base integrada de ciudadanos organizadamente productivos, es necesario que los Estados Latinoamericanos (fundamentalmente) conciban de que la Ciudadanía empoderada es el mayor promotor de

> soluciones colectivas; apoyando las innovaciones e incentivando la creación de modelos franquiciados, microempresas, cooperativas, entes de desarrollo y otros modelos de autogestión y cogestión intrínsecos en una cadena de Micropyme Asociativa.

En síntesis, el modelo desde dentro, en palabras de Fajnzylber (1990), se trata de un esfuerzo creativo interno por configurar una estructura productiva que sea funcional a las carencias y potencialidades específicas nacionales. Es conveniente coincidir con conocimiento y experiencia las potencialidades (territorio) y las capacidades (personas) para las acciones y respuestas a las necesidades comunitarias. De esta manera, el modelo, al lograr atender las potencialidades del territorio con las capacidades de la comunidad, pudiera posibilitar el cierre de la brecha entre ambos.

Respondiendo a esta lógica se comienza por establecer las industrias consideradas pilares fundamentales para crear lo que hoy llamaríamos un *núcleo endógeno* básico para el proceso de industrialización, acumulación, generación y difusión del progreso técnico e incremento de la productividad desde una visión de sustentabilidad para alcanzar el bien común, con convivencia ciudadana, compromiso y voluntad. Al respecto, Fajnzylber (1990, p.370) manifiesta:

> Se reconoce la complejidad de la tarea, en la medida en que en el proceso de inversión intervienen factores no siempre incluidos en los enfoques económicos tradicionales, e incluso otros intangibles, como la creatividad humana. Con todo, la concepción actual del problema implica atender especialmente a la creación de grupos con potencialidad empresarial, a la formulación y ejecución de proyectos, al financiamiento de la empresa y a la racionalización de las formas de ocupación productiva en los espacios nacionales. Junto con ello existe un aspecto de especial relevancia en América Latina y el Caribe: la necesidad de revalorizar socialmente la función empresarial.

De la cita anterior, se desprende que se fundamenta la creación de grupos con potencialidad empresarial, entre ellos, los núcleos endógenos, a los cuales se les confiere poder a las comunidades organizadas para que desarrollen las potencialidades agrícolas, industriales y turísticas de sus regiones, atendiendo a las características propias de cada área. Petróleos de Venezuela, S.A., PDVSA (2005, p.1) define a los núcleos de desarrollo endógeno como:

> Una forma de llevar adelante la transformación social, cultural y económica de nuestra sociedad, basada en la reconquista de las

> tradiciones, el respeto al medio ambiente y las relaciones equitativas de producción, que nos permita convertir nuestros recursos naturales en productos que podamos consumir, distribuir y exportar al mundo entero.

Lo anterior, armoniza con la ampliación del concepto de desarrollo hacia una visión más amplia o integral propuesta por el Banco Mundial, o la acepción de desarrollo integral de la CEPAL, que pueden ser interpretadas como la apropiación de hecho del concepto de desarrollo sustentable.

En efecto, la noción del desarrollo sustentable expuesto en el informe de las Naciones Unidas (1987, párr.2), específicamente de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo conocido como el informe nuestro futuro común, explica:

> …que el desarrollo sostenible, implica satisfacer las necesidades del presente sin tener que comprometer las oportunidades de las generaciones futuras para resolver sus propias necesidades, por lo que éste debe convertirse en guía central de los principios de las Naciones Unidas, los gobiernos, las instituciones, las organizaciones y las empresas privadas.

Lo que antecede señala un rumbo o una dirección a seguir, es decir, una visión. Para Serna (2006, p.25) “La visión corporativa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización…es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro”, por lo tanto, se reitera la comprensión del desarrollo sustentable en la visión organizacional.Al respecto, Mas (2007, p.197), afirma que los elementos constituyentes de una organización son las siguientes:

> La filosofía de gestión: conformada por la declaración de la visión y la misión organizacional, la estructura, los procesos y proyectos medulares, las capacidades de los miembros, los valores, el liderazgo asociado a las capacidades gerenciales de conducción y mando y, por último, la estrategia.

Estos elementos constitutivos de las empresas, fundan la base de sustentabilidad en materia organizacional, ya que siempre están presentes a la hora de gerenciar. Siguiendo a Mas (2007) afirma que una empresa para el Desarrollo Endógeno implica la experimentación de diversas formas de agrupaciones humanas-organizacionales, que buscan explorar nuevos nichos de

mercado, nacionales e internacionales, crear negocios novedosos y competitivos en la búsqueda del bienestar social.

Por ello, se realiza la investigación en escenarios ubicados en distintas zonas del país, con el fin de enriquecer y fortalecer la pluralidad cultural. Experiencia que representó para los investigadores, el reto de fusionar la teoría a la realidad de éstos. Por consiguiente se procede a resumir el camino recorrido de la investigación o metodología.

3.- Metodología.

Se aborda el estudio desde la perspectiva interpretativa, con el uso del método hermenéutico, buscando descifrarlos significados expuestos por los informantes y su entorno, lo que implica ubicarse en el contexto de acción donde se origina la construcción. Los escenarios de investigación son: el NUDE La Petrolera municipio Junín, estado Táchira, NUDE Fabricio Ojeda, Municipio Libertador, Distrito Capital y el NUDE Campo de Carabobo.

La selección de los informantes claves, no solo recae en escoger a los miembros de la comunidad o informantes internos (II), de acuerdo a un perfil o matriz establecida, es necesario que el equipo técnico o informantes externos (IE) sea el adecuado en lo que respecta a la familiarización con el método y las técnicas que se van a emplear. En relación a lo planteado, se coincide con Montero (2006, p.63) al manifestar que:

> En toda investigación comunitaria hay al menos dos formas de conocimiento implicado, el científico y el popular. Por lo tanto, profesionales externos y agentes internos de la comunidad contribuyen desde sus respectivas perspectivas; ambos aportan para producir nuevo conocimiento enriquecido sobre esas bases.

Sin embargo, no se subestima a los II, asignándoles con la categoría de profesionales sólo a los IE; en la actualidad, en muchas comunidades y a través de sus organizaciones comunitarias se pueden identificar a hombres y mujeres con título universitario, que le agregan valor a la búsqueda y creación de conocimiento social, coadyuvando en las tareas de recolección de información e interpretación de la información.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Cuadro Nº 1. Selección de los informantes internos y externos.

	Informantes Internos	Informantes Externos
NUDE La Petrolera municipio Junin, estado Táchira.	1. Ciudadanos del consejo comunal. 2. Cooperativa Alquitrana, y Alquitranita.	1. Representantes de Imparques. 2. Coordinador de Palmaven-PDVSA. 3. Miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa
NUDE Fabricio Ojeda, Municipio Libertador, Distrito Capital.	1. Ciudadanos del equipo social de la comunidad. 2. Cooperativa Venezuela Avanza.	1. Coordinadores del equipo social e infraestructura de PDVSA
NUDE Campo de Carabobo.	1. Ciudadanos del consejo comunal. 2. Cooperativa Procesadores de la Nueva Era. 3. Representantes del comité de salud	1. Coordinador de Palmaven-PDVSA. 2. Médicos y asistentes de la Misión Barrio adentro I

En este sentido, todos los informantes se consideran gerentes en la concepción de la conducción, administración, planeación, organización, dirección y control de los recursos escasos para la comunidad. El cuadro siguiente indica las premisas que siguieron los investigadores para la selección de los II y IE, ajustando estos criterios de acuerdo a los escenarios en estudio.

En el cuadro siguiente, se establecen los beneficiarios, la población y los informantes; es importante aclarar que de acuerdo al estudio de campo, existen en cada comunidad una población beneficiaria, la cual está circunscrita en los espacios en donde se desarrolla la actividad socioeconómica, endógena y sustentable.

Cuadro Nº 2. Selección de los informantes por escenario de la investigación.

	Beneficiarios	Población	Informantes
NUDE La Petrolera municipio Junín, estado Táchira.	640 personas	28 personas	9 personas (32,14%)
NUDE Fabricio Ojeda, Municipio Libertador, Distrito Capital.	8700 personas	175 personas	40 personas (22,86 %)
NUDE Campo de Carabobo.	6075 personas	120 personas	40 personas (33,33%)

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la selección de los informantes internos (II) de cada escenario de la investigación de acuerdo a los siguientes criterios: ciudadanos de la comunidad que sean reconocidos como líderes (gerentes) en sus espacios de actuación social, que ejerzan cargos de coordinación en sus comunidades vinculadas, y que se encuentran insertos en un núcleo familiar en su comunidad, así mismo se hizo énfasis en aquellos que cumpliesen con procesos de enseñanza-aprendizaje. Para la selección de los informantes externos (IE) se contó con aquellos que hayan ejercido por más de un año con responsabilidad directa de coordinación (gerentes), en conjunto con las comunidades.

Para recopilar los datos se efectuó entrevistas a profundidad, empleando un guión de entrevista como instrumento de apoyo, el cual se estructuró de tal manera que permitió recopilar las definiciones sobre objetivos, estrategias, estratega, recursos, valores, políticas, visión, misión, desarrollo, ambiente, competitividad y responsabilidad social, las impresiones que sobre el pensamiento estratégico y desarrollo sustentable tienen los informantes y cómo el primero puede incidir en la construcción del segundo en el escenario abordado.

El análisis de los datos recopilados respondió a los tres momentos del círculo hermenéutico: comprensión, interpretación y aplicación. La comprensión se logró tomando los hechos descritos, los cuales se interpretan a través de la contrastación con las referencias teóricas para reconocer en la práctica la aplicación de las teorías; no obstante, se comparte la postura de Ibáñez y Castillo (2010, p.57) cuando señalan, aunque en otro contexto, que “los conocimientos fluctúan en una espiral envolvente sobre el cual se apoya el paradigma vigente y que se regenera continuamente”.

Por lo tanto este círculo hermenéutico va más allá de un círculo, pues éste se cierra, mientras el espiral se eleva y se apoya en los conocimientos anteriores, en el que se realizará un proceso de intercambio recurrente entre observaciones, presunciones (Interpretaciones tentativas), y expectativas que dan acceso a nuevas interpretaciones que comprenden más aspectos. De manera que, los tres momentos del círculo hermenéutico no se cierran, permitiendo otras indagaciones sobre este abordaje, reconociendo la multiplicidad de aristas en atención a la posición e interés que adopte el investigador.

De lo esbozado, se destaca que el primer escenario analizado corresponde al NUDE La Petrolera, la interpretación y el ordenamiento conceptual que se generó, fue comparado y contrastado con el segundo escenario, NUDE Fabricio Ojeda; el cotejo de ambos fue confrontado con el tercer escenario, NUDE Campo de Carabobo. Las entrevistas a los informantes fueron comparadas y disentidas

con los conceptos y categorías que se crearon de las distintas interpretaciones en avance.

4.- Elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable desde la perspectiva gerencial de los NUDE.

Los hallazgos de la investigación se plantearon en función del discurso desplegado por los informantes clave, indagando en primer lugar sobre el manejo de la terminología y en segundo lugar relacionando las posturas manifiestas determinando las convergencias y divergencias presentes en la disertación actual en el nivel gerencial de los NUDE, para interpretarlo y en consecuencia, reflexionar en torno a su contenido.

Aconteció que las personas que se desempeñan en los niveles gerenciales de los NUDE bajo estudio, poseen formación educativa que varía desde educación media, técnica universitaria y universitaria, siendo un aspecto determinante (más no el único) y relacionado directamente proporcional con la conducción de la actividad discursiva en el escenario en estudio.

De tal manera que, las ideas y el conocimiento expuesto por los informantes sobre el pensamiento estratégico y su relación con la construcción sustentable de los NUDE, revela la relación teoría praxis. En atención a lo anterior, en los cuadros Nº 3, 4 y 5 se presentan los resultados de la triangulación de las opiniones de cada uno de los informantes, pudiendo apreciar en el sentido de las abscisas las definiciones dadas por los informantes, mientras que el sentido de las ordenadas proporciona y facilita la construcción de conceptos para la realidad abordada.

O **ORBIS**
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Cuadro Nº 3. Elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de los NUDE.

Elementos Informante	Objetivos	Estrategia	Estratega	Recursos
1. NUDE LA Petrolera	Son resultados que se necesitan o desean alcanzar para beneficio de la comunidad. Hay que determinarlos con precisión para que faciliten la revisión, así como asignar los recursos para hacer las tareas relacionadas.	Es una especie de plan para orientar las actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos.	Responsable de la creación de los planes de acción.	Elementos de origen físico, financiero, humano, tecnológico necesarios para las operaciones de las cooperativas.
2. NUDE Fabricio Ojeda	Conjunto de aspiraciones realizables que fijan los gerentes.	Es una especie de táctica, de maniobra para vencer al enemigo, bueno a las compañías que se dedican a la misma actividad	Persona encargada de crear la estrategia.	No solo es el dinero, sino también el galpón, los equipos y maquinarias para producir.
3.NUDE Campo de Carabobo	Propósitos a corto, mediano y largo plazo que guardan relación con la naturaleza de la organización. Deben poder medirse y seguir su evolución.	Consiste en trazar un camino a seguir considerando los obstáculos que se presentan y la forma de resolverlos.	Persona que diseña la estrategia. Puede ser el jefe, el gerente o cualquiera ligado a la organización.	Son como una especie de elementos monetarios, físicos y personal para poner a andar la producción.

Fuente: Elaboración propia.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Cuadro Nº 4. Elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de los NUDE.

Elementos Informante	Valores	Políticas	Visión	Misión
1. NUDE LA Petrolera	Son creencias buenas y permanentes sobre las acciones que hacen los individuos.	Declaraciones sobre determinadas actuaciones.	Primer aspecto a considerar cuando se decide conformar un negocio. Tiene que ver con la forma de pensar en el futuro de la comunidad.	Declaración de las tareas de una empresa. También puede ser de un departamento en particular.
2. NUDE Fabricio Ojeda	Es algo que deben tener todos. Son principios que se le inculcan a los seres humanos desde el hogar para toda la vida	Aspectos que establece la gerencia sobre las actuaciones y forma de proceder.	Término asociado a la posición que quiere ocupar la organización en el futuro, como en 10 o 20 años.	Responde a la pregunta para qué estamos, para qué creamos un negocio.
3.NUDE Campo de Carabobo	Término asociado a la personalidad del individuo que guía su comportamiento tanto en su hogar como en su trabajo.	Escritos públicos que contienen reglas y algunos procedimientos generales sobre el comportamiento dentro de la organización.	Una visión se crea y si se difunde la gente se entusiasma en ese futuro pensado hoy.	La visión y la misión van de la mano porque lo que se haga en el presente debe tener relación con lo que se desea en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Cuadro Nº 5. Elementos constitutivos del desarrollo humano sustentable en el nivel gerencial de los NUDE.

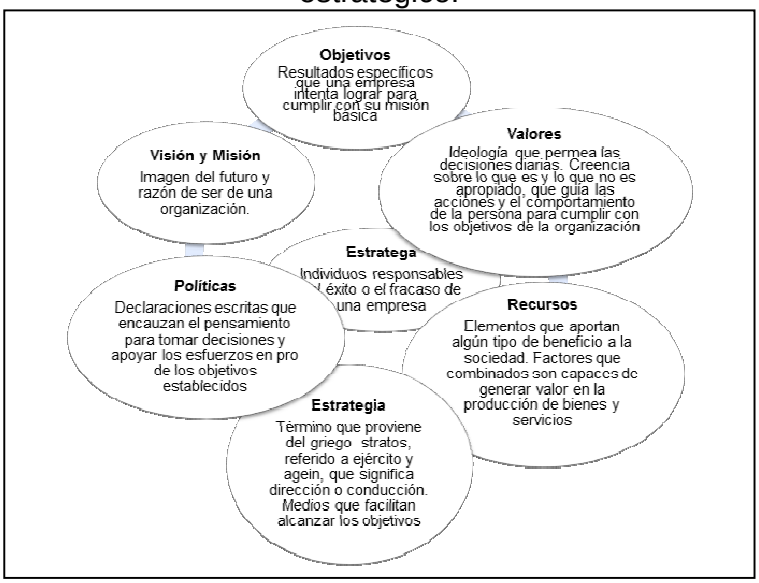
Elementos Informante	Desarrollo	Ambiente	Competitividad	Responsabilidad Social
1. NUDE LA Petrolera	Progreso social y económico de las regiones.	Medio interno y externo de las organizaciones	Tiene que ver con ubicarse en las mejores posiciones del mercado del cual forma parte.	Compromiso que tiene la empresa con sus empleados y con la comunidad en donde está localizada.
2. NUDE Fabricio Ojeda	Avance, progreso, mejoras de servicios, de calidad de vida.	Es el entorno que envuelve a la organización. En él están presentes factores económicos, políticos, competitivos, sociales, tecnológicos.	Luchar por ser el mejor en la venta de su producto, entonces la calidad es muy importante para lograr competitividad.	Programa que se diseña en la organización para atender problemas del entorno.
3.NUDE Campo de Carabobo	Evolución y progreso, reflejado en mejor posición financiera, física y humana.	Todo lo que nos rodea. Puede ser el ambiente de trabajo y también puede ser el medio ambiente externo.	Ofrecer los mejores bienes y servicios a los mejores precios. Investigar constantemente como puede mejorar mi producto y cual otro podría desarrollar.	Deber de la empresa en la fijación de objetivos en beneficio de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

Para la contrastación teórica se consideran revisados los postulados teóricos de Sallenave (2002), Koontz y Weihrich (2004), Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999), David (2003) y en el contexto latinoamericano, Corredor (2004), Francés (2006) y Zapata, Murillo, Martínez, Hernán, Salas, Ávila, y otros(2009), se construyó el cuadro Nº 6 que se inserta a continuación, referida a los elementos que dan vida al pensamiento estratégico, a fin de contrastar con las opiniones emitidas por los informantes clave.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Cuadro Nº 6. Conceptos de los elementos constitutivos del pensamiento estratégico.



Fuente: Adaptación propia de Sallenave (2002), Koontz y Weihrich (2004), Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999), David (2003), Corredor (2004), Francés (2006) y Zapata y Otros. (2009).

De esta manera, haciendo lectura en sentido vertical del cuadro Nº 3, se aprecia que los objetivos son resultados, aspiraciones, propósitos o fines que fijan las organizaciones para encauzar las actividades que se desarrollan dentro de las mismas, conceptualización que sólo se diferencia de la contenida en el cuadro Nº 6 en que racionalmente estos resultados buscan el logro de la misión empresarial.

En cuanto a los términos estrategas y estrategias, se encontró que se trata del individuo responsable de generar la estrategia, siendo esta visualizada como un plan, una táctica o maniobra, un camino a seguir, una manera de pensar, siendo concordante con la teoría, particularmente si se considera el modelo de las 5'P de Mintzberg,

Brian y Ghoshal (1999), quienes amplían esta definición diciendo que es un plan, patrón, estratagema o maniobra, pauta, posición y perspectiva.

Con referencia al *plan*, Mintzberg y Otros. (Ob.Cit.) lo definen como la orientación o guía de acción conscientemente proyectada para el futuro, bien en términos generales o específicos. Es un p*atrón, estratagema o maniobra*, cuando la intención es burlar a un oponente o competidor en medio de una negociación. En el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, la obra de Porter en 1982titulada *Estrategia Competitiva*, constituye una excelente ilustración de este

concepto. Porter (1997) se refiere a la *pauta*, cuando el comportamiento es consistente, coherente a medida que pasa el tiempo, ya sea intencional o no. Adopta el significado de *posición* si fija la mirada hacia el lugar que ocupa el producto en la preferencia del cliente y en el mercado externo, es una especie de fuerza mediadora. Y como *perspectiva*, cuando se concentra en mirar a lo interno de la organización, específicamente en la mente de los estrategas, quienes a su vez la incorporan en la visión empresarial; es decir, la estrategia en perspectiva fija su mirada hacia el futuro, es un concepto, una invención que puede compartirse pudiendo llegar a ser una especie de mente colectiva.

En lo que a recursos se refiere, tienen claro los informantes que son elementos, componentes o factores de naturaleza financiera, humana, tecnológica y material, requeridos para el desenvolvimiento de las operaciones empresariales, faltando agregar, desde el punto de vista teórico que combinados generan valor ya sea que se produzcan bienes o se presten servicios.

Seguidamente, en el cuadro Nº 4, se ve reflejado para los gerentes entrevistados, los valores están asociados al individuo como una cadena sólida de creencias y principios sobre un comportamiento apropiado que nace en el hogar a través de los lazos familiares, a lo que podría añadirse, teóricamente, que es una ideología que permea las decisiones diarias en pro de cumplir con los objetivos de la organización.

En cuanto a la concepción sobre políticas, manifestaron que se trata de declaraciones, medios o lineamientos públicos emanados de la gerencia con orientación hacia la consecución de los objetivos, siendo consistente con la revisión teórica. Y sobre los términos visión y misión, manifestaron que están vinculados con la visualización en el futuro y la posición actual que tiene la organización social y aunque se encontraron dificultades para su definición, las ideas expuestas no están tan lejanas de los postulados teóricos.

En este sentido, desde el punto de vista teórico, Chandler en su pensamiento biográfico citado en Servan-Schreiber (2006, párr.3) expone que: “La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa." Por lo tanto, el pensamiento estratégico es la determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas y objetivos. En la misma dirección, Morrisey (1993, p.119) señala que:

> El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones

> futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Al analizar estos conceptos se observa; por una parte, tres elementos significativos que al integrarse ofrecen un panorama sólido y coherente del rumbo empresarial. Estos elementos son los objetivos, las políticas y los recursos. Además incorpora más elementos intuitivos tales como los valores, misión, visión y estrategia, que analíticos, lo que hace pensar en la difícil tarea para llegar a un acuerdo sobre éstos. Y por la otra, la coordinación de las mentes para que se orienten, satisfactoriamente, hacia una excelente posición en un mañana. Por lo tanto, puede decirse que la importancia de un pensamiento estratégico es contar con el juicio razonado, claridad y consistencia en las decisiones de quienes dirigen a una organización.

Por lo anterior, se puede enfatizar que el pensamiento estratégico es de naturaleza mayoritariamente intuitiva y proporciona una perspectiva de la posición organizacional en el futuro, dejando en evidencia el apoyo que ofrece a la misma. Su influencia ha sido de tal magnitud que Mintzberg, Brian y Ghoshal (Ob.cit) han identificado diez escuelas del pensamiento estratégico, organizadas en dos grupos.

El primero, congrega a las escuelas prescriptivas o normativas, específicamente tres con énfasis en la manera como se concibe la estrategia. Estas son la *Escuela de la concepción o del diseño*, tiene su basamento en el equilibrio entre las capacidades internas de la organización con las oportunidades presentes en el entorno. La *Escuela de planificación,* su principal contribución al pensamiento estratégico se ubica en dos aspectos, uno relacionado con la divulgación del concepto, materializado por el incremento de la bibliografía existente para ese momento y otro, derivado de la debilidad del primero, adoptando la planificación como una especie de norma, de carácter obligatorio para las organizaciones. Y la *Escuela de posicionamiento* su exponente más importante se reconoce en Porter (1997), con lo cual se introduce un concepto novedoso que señala que sólo unas pocas estrategias clave se necesitan para un tipo de industria específica, pudiendo ser defendidas frente a competidores, existentes o futuros.

El segundo agrupa a las escuelas descriptivas, las cuales se diferencian del primer grupo porque se enfocan en los procesos reales de formulación de la estrategia. Lo conforma la *Escuela empresarial,* incorporando estados mentales como intuición, criterio, talento, capacidad, percepción y visión, siendo este último

concepto el más significativo aporte. La *Escuela cognoscitiva,* contribuyendo con el estudio de la mente del estratega para analizar los procesos de conocimiento.

Siguiendo esta concepción, se tiene a la *Escuela de aprendizaje,* cuyas ideas se refieren a la creación de la estrategia, más que a su formulación. La *Escuela del poder,* tiene su asidero en el uso del poder, de naturaleza organizacional más que económica y la política, para negociar en pro de la formulación de estrategias. La *Escuela cultural,* basada en la consolidación del pensamiento estratégico a través de convicciones compartidas, reflejadas en tradiciones y hábitos, e influenciada por las experiencias exitosas de organizaciones japonesas que dieron importancia al concepto de cultura.

También, la *Escuela ambiente,* surge a partir de la teoría de contingencia referida a las relaciones entre los factores ambientales y los atributos de la organización. En esta escuela, y a diferencia de las escuelas anteriores, el actor principal es el entorno, la organización puede adecuarse a los cambios, reacomodándose y creando nichos o esperar que los cambios la expulsen del mercado. Y finalmente la *Escuela de configuración*, emerge como una forma de reconciliación entre los otros pensamientos, teniendo como base la descripción de los estados de la organización y la naturaleza.

Continuando con los hallazgos contenidos en los cuadros, se recogieron en el cuadro Nº 5 las impresiones sobre los elementos relacionados con el desarrollo sustentable, encontrando en primer lugar que el desarrollo es visto como avance, progreso, crecimiento, madurez tanto en el aspecto social como en el económico. Al respecto, para las Naciones Unidas (1987), el desarrollo es uno de los ejes de su creación y fue concebido bajo la idea de que todos los estados independientes pueden promover políticas para el rápido progreso social y económico y mejorar así los estándares de vida de su población.

En cuanto a la concepción de ambiente, unos hicieron referencia a los factores del entorno que presionan a las organizaciones y otros tanto a la atmósfera interna como externa, en el contexto considerado se refiere al entorno. Sobre la competitividad y la responsabilidad social, se encontró que el primer término está referido a mejorar la posición en el mercado, con productos de calidad a un precio justo, lo cual representa un concepto complejo que involucra factores internos y externos, mientras que el segundo término tiene que ver con el compromiso que tiene la organización tanto con sus asociados o empleados (dependiendo del escenario),como con las comunidades inmediatas.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

El desarrollo sustentable, resulta pertinente reseñar que la búsqueda del desarrollo ha representado un gran reto tanto para filósofos como investigadores, preocupados por el equilibrio social y económico de las regiones. Destacan en esta cosmovisión, según la interpretación de López (1995), los aportes de Toffler, Marx, Weber, Foucault, Smith y Taylor, Habermas y Lyotard. AñadeMujica (2003) a Fayol desde la sociedad industrial, Deming, Juran, Ishikawa, Koyanagi, Asaka, Drucker y Nakauchi hacia una sociedad postindustrial. Y contribuyen los autores agregando a Nonaka y Takeuchi, Kenichi y Castells en una sociedad globalizada donde se abre paso el manejo del conocimiento como factor predominante de la competitividad. Así mismo, no se pueden obviar los importantes aportes de Morín, con la introducción al pensamiento complejo y Kunh con la estructura de las revoluciones científicas.

En este contexto, el informe Brundtland es digno de considerar porque es a partir de su presentación por la Comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de las Naciones Unidas (1987), se popularizó formalmente el término desarrollo sustentable, y se reconoció que el propósito del mismo fue encontrar medios prácticos para revertir los problemas tanto ambientales como de desarrollo económico y social, para ello durante tres años se recibieron comentarios y se practicó un análisis científico-político de una veintena de países, concluyendo que: primero, la protección ambiental había dejado de ser una tarea nacional o regional y más bien pasó a ser un problema global; segundo, el desarrollo y el ambiente son inseparables y tercero, el desarrollo no es un problema exclusivo de los países que no lo poseen; por el contrario, es competencia de todos.

Ahora bien, en lo que respecta a la construcción de la realidad sustentable de los escenarios en estudio, a partir de la aplicación de un pensamiento estratégico, se encontraron más coincidencias que divergencias. Cox, R. (comunicación personal, 1 de febrero de 2013) comentó que además de los elementos conceptualizados, los planes también son importantes por cuanto en él se entremezclan de manera interdependiente los mismos, creando un instrumento completo y complejo que guía a la organización, en consecuencia, precisó el informante “sirven de apoyo para el desarrollo del NUDE”.

Esta postura fue apoyada con las acotaciones de González, M. (comunicación personal, 1 de febrero de 2013) al afirmar que “toda organización social debe preparar un planificación estratégica, que comience estableciendo los aspectos filosóficos empresariales tales como misión, visión y objetivos, los cuales conforman el pensamiento estratégico de nuestros tiempos, solo así sabrá cuales son los pasos que debe dar”.

O **ORBIS**
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Zulay Chávez (2014).
Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable para los NUDE
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 91-115; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

5.- Discusión: Interpretación del contenido discursivo en cuanto a los elementos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de los NUDE.

La conceptualización expresada por los informantes clave en torno a los elementos constitutivos de un pensamiento estratégico conforma una estructura de partes interrelacionadas que deja ver el conocimiento que éstos poseen. Al principio respondieron en forma separada, pero a medida que se profundizó en las entrevistas, los gerentes reconocieron la vinculación entre los términos que cada uno definiera. En este punto resulta relevante y pertinente acotar el proceso colaborativo y cooperativo que ha emergido en el contexto de la sociedad informacional, en donde predominan las estructuras en red; así lo refiere Castells (2004). Lo anterior posibilita la construcción de sus propias teorías y la consolidación del conocimiento implícito en éstas, en fin la confluencia de saberes entre los NUDE y la comunidad. Al respecto, Foucault (2006, p.306) expresa:

> Un saber es aquello de lo que se puede hablar en una práctica discursiva que así se encuentra especificada…el espacio en el que el sujeto puede tomar posición para hablar de los objetos de que trata en su discurso…el campo de coordinación y de subordinación de los enunciados en que los conceptos aparecen, se definen, se aplican y se transforman…en fin, un saber se define por posibilidades de utilización y de apropiación ofrecidas por el discurso.

La evidencia de estos saberes lo ponen de manifiesto los informantes. Así, Cox, R. (comunicación personal, 1 de febrero de 2013) declaró que un pensamiento estratégico se construye cuando los individuos indicados formulan planes estratégicos decidiendo sobre objetivos “para beneficio de la empresa social”, concatenados en un plan que incorpore las “actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos”.

Para esto, hay que disponer de recursos “físicos, financieros, humanos y tecnológicos necesario para las operaciones empresariales”, declarando las políticas requeridas en concordancia con la naturaleza de sus actividades y con el pensamiento, que sobre el futuro, tenga la comunidad. También contribuyó diciendo que el desarrollo se alcanza con el “progreso social y económico de las regiones” y para ello los NUDE deben asumir, responsablemente, compromiso con las comunidades más cercanas a los centros de operaciones, siendo necesario la competencia de diversos actores para consolidar el desarrollo de los NUDE de cada entidad.

En una corriente de ideologías similares se expresó González, M. (comunicación personal, 1 de febrero de 2013), añadiendo que la elaboración de planes, allana el camino hacia el progreso; mientras que Rosales, N (comunicación personal, 11 de febrero de 2013) refirió que la cultura tiene mucho arraigo en el sector y en la región, por lo que pasa a formar parte de su visión sobre pensamiento estratégico. Por su parte Camejo, J (comunicación personal, 8 de febrero de 2013) destacó la importancia de manejar precios justos con los productores y usar las herramientas tecnológicas de punta para recaudar información y procesarla.

La lectura de esta matriz de opinión sobre el pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable dice que la información expresada por los informantes abordados está estrechamente vinculada con los postulados teóricos que facilitaron la construcción del cuadro Nº 6, a saber: Sallenave (2002), Koontz y Weihrich (2004), Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999), David (2003), Corredor (2004), Francés (2006) y Zapata y Otros (2009), pero no son las únicas opiniones que emergen, al contrario, señala Etkin (2009, p.313) “en la realidad organizacional no pesan únicamente la voluntad ni el discurso directivo. Y las intenciones no reconocidas (las luchas por el poder) traen problemas y perduran, no son accidentales”, evidenciando la necesidad de ahondar en el tema, desde otros enfoques, desde otras perspectivas y a otros niveles.

También se aprecia una tendencia particular en cada informante en relación a las escuelas descritas por Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999) que ejercieron influencia sobre el pensamiento estratégico, pudiendo señalar las escuelas de planificación, con su enfoque normativo, formal, consciente y controlado; de posicionamiento, alegando que solo unas pocas estrategias resultan clave para la empresa social, en el sentido de dar respuestas en atención a las presiones de un entorno signado por la complejidad y los cambios continuos. De manera que, ontológicamente hay una realidad, que de acuerdo a Maturana (1997) puede ser objetiva o construida en atención a la argumentación utilizada, generando conflictos precisamente por la multiplicidad de formas de interpretar dicha realidad.

Al respecto, Sérieyx (1994, p.104) sostiene que en las organizaciones la lucha debe centrarse en la búsqueda del sentido, en consolidar “la fuerza y la coherencia de la visión, de los objetivos y de los valores propuestos” y no por la repartición de objetivos y recursos, de manera que desarrollar planes estratégicos no garantiza de ningún modo la supervivencia organizacional, sino más bien, el reconocimiento en la praxis de lo que se pretende lograr en el futuro, lo cual resulta más complejo que poner en marcha a los NUDE, ya que con esto último se logra que las tareas se separen del pensamiento y del reconocimiento de saber

hacia dónde se avanza y los esfuerzos por construir una realidad sustentable en el escenario considerado, se diluyen.

6.- Consideraciones finales.

Se puede concluir que los modelos vistos hasta el momento, las perspectivas originales tienden a ser reinterpretadas, ampliadas y en otros completamente sustituidas, debido a que se comprende la necesidad de adaptar, prever y estudiar un conjunto de situaciones, circunstancias y contingencias que a corto, mediano y largo plazo pueden influir en la gestión o desempeño de una organización por la complejidad del entorno.

> De acuerdo a lo anterior, Sallenave (2002, pp.2-7), asegura que:
> No tenemos la intención de predicar una empresa más económica, o más social, o más política, sino de tomar conciencia de que los movimientos culturales de hoy están dando forma a la empresa de mañana, mientras que la enseñanza difundida por las universidades tiene que ver con las empresas de ayer. Así, pues ¿cómo hablar de la estrategia empresarial sin conocer la empresa del futuro, y sin poder prever los fines o los medios de su Acción? El conocimiento de los fenómenos precede la compresión de la Acción.

De allí la relevancia de obtener el conocimiento de los informantes internos y externos al NUDE sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable, evidenciado en sus expresiones, primero segmentado en términos como objetivos, estrategia, recursos, visión, misión, valores, desarrollo, ambiente y después coherentemente, haciendo que sus ideas confluyan en una estructura de partes interrelacionadas haciendo posible la construcción de sus propias teorías y la confluencia de saberes de los NUDE, quienes de manera implícita revelaron las influencias que las escuelas del pensamiento estratégico, ejercen sobre ellos.

Este conocimiento está estrechamente vinculado con los postulados teóricos que sirvieron de base para la interpretación y reflexión planeada; no obstante, la focalización debe girar en torno a consolidar coherentemente la visión, los objetivos y los valores, reconociendo en la praxis lo que se desea lograr en el futuro. De manera queuna realidad sustentable para los NUDE, demanda la confluencia de saberes que sobre pensamiento estratégico tienen los gerentes de los NUDE, así como la intervención de diversos actores vinculados con el medio.

REFERENCIAS

Castells, M. (2004). **La Sociedad Red**. **En la Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**. Volumen III. 5° ed. (C. Martínez, Trad.) Madrid: Alianza Editorial.

Colmenarez, S. y Delgado, R. (2003). **Reingeniería Socioeconómica & Desarrollo Endógeno Sostenible.** 2ª ed. Venezuela: Universo Gráfico S.R.L.

Corredor, J. (2004). **La Planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI**. Venezuela: Editores Hermanos Vadell.

David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica.** 9ª ed. México: Pearson Prentice Hall.

De Sousa, J. (2001).**La Dimensión Institucional del Desarrollo Sostenible: De las Reglas de la Vulnerabilidad a las Premisas de la Sostenibilidad en el Contexto del Cambio de Época**. Colombia: Red de Desarrollo Sostenible de Colombia.

Etkin, J. (2009). **Gestión de la complejidad en las organizaciones.** Argentina:Ediciones Granica, S.A.

Fajnzylber, F. (1990). Introducción y Síntesis. En Fernando Fajnzylber (Coord.). **La Transformación Productiva con Equidad**. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa, Naciones Unidas-CEPAL, Santiago de Chile.

Foucault, M. (2006). **La Arqueología del Saber**. (A. Garzón, Trad.). 22ª ed. México: Siglo veintiuno editores.

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa**.México:Editorial Pearson.

Ibáñez, N. y Castillo, R. (2012). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. 2ª ed. Valencia, Venezuela: Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Ibáñez, N y Castillo, R. (2010). **Hacia una Epistemología de la Gerencia**. **Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, Orbis.** 16 (6), pp.54-78. Disponible en http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/16/Art3.pdf. [Consulta: 2013, marzo 15].

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración. Una perspectiva global**. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

López, F. (1995). Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades posmodernas**.** En **Revista FACES** Nº 11. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.

Mas, M. J. (2008). **Desarrollo Endógeno y Educación: Estrategias de Transformación Comunitaria**. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.

Mas, M. (2007). **Desarrollo Endógeno: Cooperación y Competencia.** 2ª ed. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.

Maturana, H. (1997). **La Realidad: ¿Objetiva o Construída?** México: Anthropos Editorial.

Mintzberg, H; Brian, J y Ghoshal, S. (1999). **El Proceso Estratégico**. Madrid, España: Prentice Hall Iberia S.R.L.

Montero, M. (2006). **Hacer para Transformar: El método en la psicología comunitaria**. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Morrisey, G. (1993). **Pensamiento Estratégico.** España: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Mujica, M. (2006). **El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la Década de los Años Setenta, en el Contexto de la Sociedad Informacional.** Tesis Doctoral publicada. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.

Mujica, M. (2003). **Una Aproximación a la Construcción de una Epistemología crítica de las Ciencias.** Ponencia. Convenio Operativo Universidad de Carabobo-Universidad Experimental Simón Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Naciones Unidas (1987). **Informe de la Comisión Mundial sobre Medio ambiente y Desarrollo. Informe Brundtland**. **Informe nuestro futuro común**. Disponible en http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm [Consulta: 2013, abril 14].

Petróleos de Venezuela, S.A., PDVSA (2005). **¿Qué es Desarrollo Endógeno?** Disponible en http://www.pdvsa.com/ [Consulta: 2013, marzo 23].

Porter, M. (1997). **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. 24ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Sallenave, J. (2002). **Gerencia y Planificación Estratégica**. Bogotá: Editorial Norma.

Sérieyx, H. (1994). **El Big Bang de las Organizaciones**. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. 9ª ed. Colombia: Panamericana editorial Ltda. / 3R editores.

Servan-Schreiber, J. (2006). **Comunicación, Sociedad y Cultura, Perfil biográfico y pensamiento de Alfred Dupont Chandler**. Disponible en http://www.infoamerica.org/teoria/chandlerA1.htm [Consulta: 2013, septiembre 16].

Sunkel, O. (1995). **El Desarrollo desde Dentro. Un Enfoque Neoestructuralista para la América Latina**. Series de Lectura de la CEPAL, Nº 71. México: Fondo de Cultura Económica.

Zapata, A; Murillo G; Martínez J; Hernán C; Salas, J; Ávila, H. y otros. (2009). **Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management**. Colombia: Ediciones ECOE.