



Trinomio Estratégico para un Emprendimiento Sostenible

Autoras:

Dra. Renata Fabiola Jiménez Galán

rfjimenezg@uaemex.mx

Dra. Susana Sánchez Bastida

ssanchezb@uaemex.mx

Lic. en D. Luz María Martín del Campo San Juan

lmartindelcampos850@profesor.uaemex.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

Recepción: 20 de mayo de 2024

Aceptación: 11 de junio de 2024

Publicación: 15 de julio de 2024

Resumen

El presente trabajo de investigación se propuso como objetivo Fundamental conceptualmente el emprendimiento sostenible a partir del trinomio estratégico (Pensamiento/Gerencia/Proceso) direccionado mediante la innovación, liderazgo, competitividad y creatividad; que permita incorporar determinadas acciones como una capacidad positiva, equilibrada y visionaria para evaluar oportunamente el proyecto innovador; así como lograr los objetivos que propicien una serie de discernimientos y comportamientos que generarán ventajas competitivas altamente productivas ante un emprendimiento sostenible.

El trinomio requiere tres características estratégicas fundamentales: Primeramente el pensamiento, significa pensar estratégicamente y prever acontecimientos antes de que sucedan mediante la intuición, en segundo lugar la gerencia, que se refiere a hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización y desarrollar la confianza basada en el compromiso y la responsabilidad y por último,

el proceso como una acción orientada al logro de un objetivo a través de un patrón que refiere a una serie de acciones que ocurren en el tiempo y el espacio.

La función del proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global, con la capacidad de organizar de la mejor manera un emprendimiento sostenible para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas, entre otros.

En esta investigación se utilizó la metodología cualitativa y la investigación documental como técnica; se empleó el análisis de contenidos con respecto al enfoque conceptual estratégico para abordar el trinomio desde el punto de vista del emprendimiento sostenible como una herramienta indispensable para las organizaciones.

Se concluye que el emprendimiento sostenible requiere del trinomio: Pensamiento, Gerencia y Proceso Estratégicos, los cuales configuran la capacidad del emprendedor de aprender sobre las oportunidades del mercado, pensar, sentir y actuar en búsqueda de crear un proyecto a través de la identificación de ideas y oportunidades.

Palabras Clave: Estrategia, emprendimiento, sostenible.

Strategic Trinomial for a Sustainable Entrepreneurship

Abstract

This research work aimed to conceptually substantiate sustainable entrepreneurship based on the strategic trinomial (Thought/Management/Process) directed through innovation, leadership, competitiveness and creativity; which allows to incorporate certain actions as a positive, balanced and visionary capacity to timely evaluate the innovative project; as well as achieve the objectives that promote a series of

discernments and behaviors that will generate highly productive competitive advantages for a sustainable entrepreneurship.

The trinomial requires three fundamental strategic characteristics: First, thought, which means thinking strategically and foreseeing events before they happen through intuition; second, management, which refers to doing the impossible to improve the quality of the organization's effort and develop trust based on commitment and responsibility; and finally, the process as an action oriented towards achieving an objective through a pattern that refers to a series of actions that occur over time and space.

The function of the process is to systematize and coordinate all the efforts of the units that make up the organization aimed at maximizing overall efficiency, with the ability to best organize a sustainable entrepreneurship to achieve maximum performance of available resources such as personnel, capital, materials, ideas, among others.

In this research, the qualitative methodology and documentary research were used as a technique, content analysis was employed with respect to the conceptual strategic approach to address the trinomial from the perspective of sustainable entrepreneurship as an indispensable tool for organizations.

It is concluded that sustainable entrepreneurship requires the Strategic Trinomial: Thought, Management and Process, which shape the entrepreneur's ability to learn about market opportunities, think, feel and act in pursuit of creating a project through the identification of ideas and opportunities.

Key words: Strategy, entrepreneurship, sustainable.

Introducción

Las habilidades humanas se sostienen bajo un intenso proceso de renovación cuyos elementos transformadores influyen considerablemente en la vida social, organizacional e individual de las personas; por lo que han emergido una gran diversidad de enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización, actualmente se está desarrollando una investigación de tipo documental que considere el verdadero significado del pensamiento, proceso y gerencia estratégica para un emprendimiento sostenible.

El pensamiento estratégico constituye una herramienta indispensable que todo emprendedor debe cultivar, es una inversión de valor incalculable, ya que denota la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en un plano determinado como: político, cultural, económico y social siendo que ahí es donde se desenvuelven las organizaciones.

En la actualidad es considerado un tema fundamental para las empresas y organizaciones públicas y privadas tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Por lo que hace al contexto internacional se les exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado en el ámbito nacional e internacional.

Las organizaciones que adoptan los aspectos sostenibles enfocan sus recursos en la consecución de objetivos relacionados con el logro de los atributos de un sistema sustentable, que son: (1) la transformación de los recursos naturales para obtener riqueza –habilidad de creación–, (2) la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas a precios competitivos –equidad– y (3) la reducción de sus impactos ambientales a niveles cercanos a lo soportable por el planeta (ecoeficiencia) (Barbieri et al., 2010).

En este contexto, el emprendimiento sostenible (ES) se ha convertido en un paradigma innovador, caracterizándose por ser una forma de integración social, humana, basada en recursos naturales, servicios económicos y ambientales, con la finalidad de realizar iniciativas de negocios que permitan el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno. El ES debe ser parte de la cultura del emprendimiento y coadyuvar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Benavides-Sánchez et. al., 2022).

Desde la práctica, el desafío está en que los emprendedores, desde un amplio ámbito de exploración, logren hacer que sus negocios no solo sean rentables, si no que generen valor social y ambiental, y al mismo tiempo que estén en línea con alguno de los ODS. (Centrumthink, s.f.)

Todo proceso de una verdadera reflexión estratégica nos conduce a una dinámica donde se vinculan los gerentes con los trabajadores, es decir; se trata de un proyecto con propósitos compartidos, y este no será exitoso si carece de aptitudes positivas, fe y buena energía; el aprendizaje es indispensable para llevar a cabo iniciativas reveladoras.

Mediante un entorno complejo, se da diversas variantes que cambian el contexto y afectan en ocasiones a múltiples grupos de la organización, por ello es necesario intuir a futuro, mejorar sin descansar, y adquirir estratégicamente nuevas formas para continuar el proceso.

Finalmente, el elemento implícito de la formación estratégica se desarrolla en el objeto del proyecto de innovación, atendiendo profundizar bajo el estudio y el análisis de las escuelas del pensamiento estratégico con el objetivo de lograr una perspectiva exitosa de la empresa.

Desarrollo

Es indispensable comprender el término de estrategia para poder entender el trinomio para un emprendimiento real y efectivo. El vocablo estrategia tiene su origen en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Así mismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega", también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones por desarrollar (Garrido, 2003, citado en Labarca, 2008).

Por ende, la estrategia es el arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de las tropas y barcos, etcétera, hacia unas posiciones favorables; plan de acción o política que debe seguirse en los negocios, la política, la economía, etcétera.

Una estrategia, según Mintzberg *et al.* (1997) es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Al asociar el concepto de estrategia al de "Plan", Mintzberg (citado en Montoya, 2009) aborda esta noción como una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales se interviene o interactúa sobre una situación. De igual forma, la estrategia en este autor es concebida como un patrón, o una forma de conducta que provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno; en tal sentido la estrategia puede ser concebida como una perspectiva que orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo (Mintzberg, citado en Montoya, 2009).

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar

los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia (Frances, 2005, citado en Labarca, 2008).

Por otra parte, solo aquellos emprendedores con capacidad de entender que la responsabilidad social de las empresas implica la satisfacción de las necesidades sociales de la población son los que están en condiciones de prosperar en el ámbito de los negocios (Drucker, 2023).

Así mismo, se identifica por buscar la mejor forma de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad e incorporen a su actividad la creatividad y la innovación. Otra de sus características relevantes es tomar al individuo como valor agregado de competencia para el desarrollo integral del entorno económico, y así lograr una estabilidad que garantice su sostenibilidad (Chirinos y Pérez, 2016).

Pensar estratégicamente, requiere de una planificación que constituya el desarrollo de actividades generadas desde el seno de la consciencia, esto significa aislarse de los sistemas tradicionales, aplicar el sentido común, la lógica, aplicar las habilidades analíticas, intuitivas, deductivas, innovadoras y creativas; es tener una actitud que permita enfrentar diversas situaciones impredecibles con un carácter proactivo que vaya más allá que los demás, para logara así las metas planeadas y reflejar al exterior los cambios realizados.

En este orden de ideas, el emprendimiento sostenible puede entenderse como las actividades voluntarias de las organizaciones que incorporan los intereses sociales y ambientales en su operación y en la interacción con sus públicos de interés

presentes y futuros (Van Marrewijk, 2003), conservan y aumentan la base de capital económico, social y ambiental, sin comprometer su disponibilidad futura, generando mayor valor para sus stakeholders (Dyllick y Hockerts, 2002).

En ese sentido, la declaración de la visión organizativa es el punto de partida para articular la jerarquía de metas en una organización; siendo ampliamente inspiradora, en ella se engloban el resto de los objetivos, y su proyección es de largo plazo. También proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, lo cual representa un destino inspirador y motivador (Dess y Lumpkin, 2003).

De tal manera que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, la filosofía, las políticas y el sistema de valores forman una jerarquía de metas, las cuales se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta objetivos estratégicos específicos.

Para que una organización sea sustentable debe reconocer, desde lo interno y externo, así como al corto y largo plazo, los problemas ambientales, sociales, financieros e institucionales, con la finalidad de incorporarlos a su planeación estratégica, pues las decisiones tomadas en el presente no deben limitar sus opciones disponibles en el futuro (Aras y Crowther, 2009).

- **Pensamiento Estratégico**

A través de los años la conceptualización sobre el pensamiento estratégico se ha transformado por los cambios que se han experimentado en las distintas organizaciones empresariales, no obstante; seguirá siendo un tema contante de modificaciones y fructífero para la toma de decisiones.

El desarrollo del pensamiento estratégico implica la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y

paternidad por parte de todas las personas claves de la organización (Morrissey, 1997, citado en Labarca, 2008); lo cual requiere una clase especial de pensamiento, de razonamiento (pensamiento estratégico), concebido como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta (Castañeda, 2001, citado en Labarca, 2008).

El pensamiento estratégico se puede definir como la capacidad para analizar procesos y estrategias de actuación que ponen en relación, generalmente a modo de reto, a sociedades, pueblos y estados, a grupos particulares de personas o al propio sujeto que reflexiona y analiza su existencia y actuación. Supone la posibilidad de plantear anticipadamente situaciones para instaurar criterios de valor sobre las diferentes alternativas de acción y articularlos con los resultados posibles (Herrero y Pinedo del Campo, 2005).

García de Mujica y Daza (2006) definen como pensamiento estratégico a aquel orientado a extraer todo el potencial creativo y disruptivo al equipo de alta dirección, además de constituir una etapa directriz y dinámica que nutre y se nutre de la planificación estratégica y de la planificación táctica operacional para asegurar la concreción del futuro deseado.

El pensamiento estratégico también ha sido abordado como un estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a la proactividad, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global, constituyendo un mecanismo que favorece la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo (Vivas, 2000, citado en Labarca, 2008).

Como puede apreciarse, el pensamiento estratégico combina un proceso analítico e intuitivo, cognitivo y metacognitivo, más humano que técnico, en cuya aplicación se requiere de mayor sentido común basado en la experiencia; así como preparación para diversos escenarios que puedan surgir en el entorno, determinar

el rumbo que seguirá la organización en el futuro y promover el avance de la empresa mediante la unión, así como la gestión intra e intergrupala, partiendo de las habilidades individuales (Labarca, 2008).

En definitiva, el pensamiento exige actitud gerencial estratégica para actuar en forma efectiva, mediante un análisis requerido y una ejecución de las estrategias establecidas para un verdadero emprendimiento exitoso.

La “*escuelas de estrategias*” propuestas por Mintzberg (1997) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003), se dividen en dos grandes grupos: prescriptivas y descriptivas.

Las primeras obedecen a aquellas escuelas preocupadas por cómo se deberían formular las estrategias y en conjunto forman lo que se denomina *el pensamiento estratégico* que engloba la concepción convencional de carácter normativo como son: Diseño, planificación y posicionamiento. Estas escuelas pretenden preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa.

Las segundas corresponden a aquellas escuelas que adoptan un enfoque descriptivo sobre cómo se deberían formular las estrategias sobre pensamiento estratégico, es decir aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa como son: Emprendedora, aprendizaje, política, cultural, del entorno e integradora.

Cada escuela ha aportado distintos elementos a la estrategia; sin embargo, la presencia de tan variado espectro ha propiciado la oportunidad de realizar acciones

de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para la fundamentación de las estrategias de emprendimiento.

- **Gerencia estratégica**

La gerencia estratégica (GE) es un área vinculada a la alta dirección, que consiste en una formulación, ejecución y evaluación sistemática de acciones, a través de la cual se definen objetivos a largo plazo, metas y estrategias. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas.

Es importante proyectar que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, si no muy importante mirar hacia adentro, conocerse, saber cuáles son los factores críticos claves, los cuales pueden conducir los procesos que se desarrollan en la organización a estados poco deseados, que la estancan.

El desarrollo de la estrategia corporativa de una organización supone que los líderes que la elaboran son capaces de pensar estratégicamente. La definición de una estrategia empresarial conlleva una serie de niveles de valoración, orientados hacia elementos como la definición de la misión y visión de la compañía, la planificación de las acciones, la organización de la estructura y la gestión de los recursos (Herrero y Pinedo del Campo, 2005).

Para que tengan éxito, los emprendedores de una organización deben tener una actitud gerencial estratégica, unificar sus objetivos es lo primordial, estar preparados para los cambios del entorno interno y externo es indispensable, sus esfuerzos deben estar direccionados hacia una acción central de la organización; y las herramientas gerenciales son una responsabilidad consciente por parte del personal directivo.

Según David (1990, citado en Peraza, 2012) “La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p.3). Para Thompson y Stricklan (1999), el propósito y planteamiento estratégico consiste en delimitar la posición de la organización, actuar bajo un objetivo bien definido, identificar y evaluar sus prioridades. Por lo tanto, los directivos deben tener una actitud gerencial estratégica, tratando siempre de concentrarse en lo importante, mas no en lo urgente, a través del uso consciente de herramientas gerenciales que les permitan lograr los objetivos organizacionales. Para ello se deben conocer y comprender con exactitud las actividades pertinentes encaminadas a la satisfacción de las necesidades reales.

La gerencia estratégica es una herramienta que se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven (Serna, 2008, citado en Díaz, 2019).

Finalmente, el segundo proceso es la dirección estratégica, que refiere a las actividades orientadas a guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos; y sobre todo los externos que condicionan la actuación gerencial, lo cual tiene un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa o institución.

- **Proceso Estratégico**

Un proceso representa una secuencia de pasos y actividades que deben ejecutarse de forma ordenada para alcanzar un determinado resultado.

Hamel y Prahalad (2001) definen el proceso estratégico como el aprovechamiento de los recursos, que rebasa las fronteras existentes en el seno de la organización, para encontrar las competencias centrales en función de las metas propuestas.

El proceso implica la aplicación consciente de cuatro subprocesos de la gerencia estratégica: la planificación, la organización, la dirección y el control (Vivas, 2000).

Para Garrido (2003), la planificación es la primera función directiva que precede al resto de las funciones y está constituida por un conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior, en la que se incluyen los pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas.

Efectivamente la planificación es una herramienta que nos va permitir definir las decisiones que se lleven a cabo mediante un análisis, previo a esta situación requiere de un diagnóstico para determinar las condiciones internas y externas en las que se encuentra la empresa y así evitar futuros problemas.

Para que la labor de planificación se lleve a cabo con éxito, se deben tener en cuenta dos aspectos clave. Los directivos deben diseñar y establecer una estructura organizativa que contemple todos los recursos que están a su disposición, y la asignación de funciones y responsabilidades a las distintas posiciones y puestos de dicha estructura (Herrero y Pinedo del Campo, 2005).

Por su parte, la organización estratégica, según Vivas (2000), corresponde al proceso mediante el cual una empresa despliega sus recursos y estructura las actividades y los niveles jerárquicos necesarios para la puesta en marcha de un plan y una estrategia. En cuanto al control estratégico, el mismo autor lo define como un proceso de evaluación de las estrategias para detectar hasta qué punto estas siguen siendo válidas según las premisas, y asegurar así los resultados esperados; es decir, el control es una función administrativa esencial en todos los niveles de la organización.

Al respecto, es importante considerar que el emprendimiento se encuentra vinculado con los elementos que conforman el pensamiento, el proceso y la gestión estratégica como herramientas, a saber:

La misión, según Morrissey (1997), es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan.

La misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la organización y debe hacer énfasis en la dignidad del individuo. Toda misión debe estar sujeta a una constante evaluación para determinar lo que es la organización y permitir una comprensión clara de aquello que se debe cambiar para saber cuál es la visión y para ello debe tener cierto grado de estabilidad y no debe ser objeto de cambios frecuentes.

En consecuencia, la visión es un elemento esencial de la planeación, la cual no debe escatimar esfuerzos en la creación y clarificación de su concepto, dado que el éxito organizacional dependerá de ello.

Según Colina (2003), toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Por otra parte, Goodstein *et al.* (1997, citados en Labarca, 2009) definen un sistema de valores como una organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables.

En lo relacionado con los objetivos, la necesidad de tener metas es evidente; estos proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una

guía para la acción, ayudan a priorizar (centrando la energía directiva de toda la organización) y, finalmente, legitiman la asignación de recursos.

Además, los objetivos son mensurables, como es normalmente aconsejable; ayudan a controlar y evaluar resultados; son pautas de actuación y deben ser evaluativos, lo cual implica una mayor dificultad de medición. Por tanto, los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Koontz y Weihrich (2012) definen las políticas como criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

El proceso estratégico es dinámico y complejo, se desarrolla a través del tiempo desde el punto de vista cognoscitivo, aprendizaje, individual y social, está compuesto por acciones deliberadas de manera formal e informal, y en ocasiones se ve alterado por múltiples variables internas (organización), como externas (entorno).

- **Proceso Estratégico para un Emprendimiento Sostenible**

La elaboración de una estrategia integra a toda la organización de forma colectiva, con la capacidad de influir sobre todos los colaboradores, logra vender su proyecto mediante el convencimiento y su actitud debe ser contagiosa, entusiasta y motivacional para que los demás se sumen al proyecto con sus dones personales como: sus talentos, esfuerzos, creatividad, innovación y recursos para alcanzar la meta de todos.

Toda estrategia empresarial nace mediante un proceso de ideas, reflexiones y acciones visualizadas de manera compartida que van a beneficiarse tanto los

integrantes de la organización como los que van a recibir el producto; y a esto le llamamos proceso estratégico, correlativamente, el rol de los miembros una organización comienza desde un buen soldado que ejecuta los primeros planes dictados por los directivos hasta el que emprende el proyecto. Un proceso estratégico parte de asumir la complejidad que entraña decidir el rol de conducta más apropiado para la organización, y se abre a la posibilidad cuántica de elaborar nuevas y distintas aproximaciones sobre el proceso.

Para Serna (2008, citado en Peraza, 2012) “Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión” (p.89).

La construcción de una capacidad sostenible para el emprendimiento empresarial es un proceso dinámico y de evolución continua; si bien no existe una fórmula establecida para determinar el enfoque ideal para una organización o un proyecto empresarial concreto, elementos como estrategia, estructura y proceso constituyen puntos de partida iniciales para su gestión; la estrategia y la estructura de una organización tradicional no son compatibles con el emprendimiento sostenible (Kelley, 2011, citado en Rodríguez, 2016).

S.L. Hart (1992, citado en Castellanos, 2007) realiza una interesante clasificación de los procesos estratégicos, basada en tres características distintivas y complementarias de los mismos que permiten formular e implementar la estrategia organizacional. Según dicho autor todo proceso estratégico puede destacarse por su carácter simbólico, transaccional y generativo, a saber:

- **Carácter Simbólico.** Constituye el punto de partida de la estrategia, la alta dirección inicia el proceso mediante la creación de una visión aglutinadora y una clara Misión corporativa. La misión dentro del carácter simbólico provee

significado a las acciones de la empresa y proporciona un alto sentido de identidad a los trabajadores con un ingrediente de metáforas y componentes emocionales.

- **Carácter Transaccional.** En virtud de los elevados niveles de incertidumbre son necesario una relación constante con la realidad Dentro de este carácter se debe ordenar el proceso de manera que asegure el aprendizaje continuo de todos los actores, generando una oportuna readecuación de la estrategia a partir de los resultados en la acción. No son pocos los que se resisten a modificar la estrategia, considerando la implementación como un proceso que ejecuta un plan rígidamente determinado, con una lógica y un aprendizaje fundamental, por lo que es útil sistematizar y elevar el rendimiento de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones.
- **Carácter Generativo.** El proceso estratégico requiere de una singular cualidad, ser capaz de autoimpulsarse generando iniciativas autónomas desde la base. Desde este punto de vista generativo la estrategia se elabora por intraemprendedurismo (intrapeneurship). De forma análoga a los emprendedores que actúan en el mercado, los miembros de la organización deben convencer a la alta dirección acerca de la bondad de sus iniciativas.

La alta dirección abriga las estrategias elaboradas por miembros emprendedores de la organización, cuyo papel es el de experimentar y asumir riesgos. De este modo, se hace énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas, la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas, actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios.

Toda organización debe tener un sentido de propósito, reconocimiento, compartir valores, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, para fortalecer los procesos

administrativos y el talento humano, que permita incrementar la eficiencia y efectividad de la organización.

En tal sentido, Rojas, et. al. (2017, citados en Chirinos, Meriño y Martínez de Meriño, 2018) indican que para lograr un buen clima organizacional es necesario estimar dentro de la estructura del emprendimiento la gestión de talento humano. Esta figura desempeña un papel fundamental que radica en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, captar empleados idóneos, entrenarlos, motivarlos, facilitar el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener su calidad de vida, orientar su comportamiento a ser socialmente responsables, administrar el cambio y establecer políticas éticas. Esto se logra a partir de un proceso de perfeccionamiento de cada uno de los procesos y subprocesos que constituyen esta acción gerencial.

En este orden de ideas, un buen clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de las personas que laboran en una organización y sus relaciones de trabajo, el cual facilita el diagnóstico del comportamiento organizacional, genera herramientas que hacen posible mitigar la fatiga que pueda presentarse en los trabajadores, propicia la intervención directa en las fallas y garantiza un buen clima laboral en la iniciativa de negocio según (Chirinos, 2008, citada en Chirinos et. al., 2018).

Cada vez se acrecienta el interés de los dirigentes empresariales por establecer adecuadas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar al personal y así aumentar el desempeño, la motivación y la satisfacción en el trabajo; es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y logrando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio.

Por otro lado, Chiang, *et al.* (2010) expresan que el clima organizacional se conforma por representaciones cognitivas del individuo, eventos situacionales relativamente cercanos, que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo; estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincrásicas de aprendizaje.

Así, las organizaciones que observan y cumplen con los requerimientos de su medio sobreviven, mientras que aquellas que no lo hacen desaparecen; es decir son mediadas por el contexto. Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional, el cual es uno de los factores que más influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de cualquier empresa, además en la propia calidad tanto de los productos elaborados como de los servicios prestados.

Conclusiones

El pensamiento estratégico es la primordial herramienta para lograr alcanzar los objetivos de un proyecto.

La estrategia es la manera como la empresa o institución consigue sus metas a partir de su misión, visión, filosofía, estrategias, políticas y sistema de valores.

El planteamiento teórico-metodológico del pensamiento estratégico ha permitido construir un largo y fructífero camino para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

A medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización, los principios teóricos sobre el pensamiento estratégico adquieren vigencia y mayor valor estratégico para los gerentes y directivos.

El emprendimiento sostenible es un fenómeno deseable para la creación de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción las necesidades de las personas y

comunidades, que proporciona un enfoque integral con relevantes implicaciones para el desarrollo estratégico de las empresas y cuya gestión requiere de un proceso organizacional estratégico (Trinomio estratégico: Planeación/ Gerencia/Proceso) para su conformación y aplicación, tal como se ha fundamentado en el presente trabajo.

El clima laboral adecuado es imperante en las organizaciones a nivel mundial porque influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, y ayuda al desarrollo eficiente de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Referencias

- Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability Reporting: ¿A study in Disingenuity? *Journal of Business Ethics*, núm. 87, 279-288.
- Barbieri, J., Gouveia de Vasconcelos, I. F., Andreassi, T. y Carvalho de Vasconcelos, R. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e propósitos. *Revista de Administração de Empresas*, 50 (2), 146-154.
- Benavides-Sánchez, E.P., Moya-Clemente, I., & Ribes-Giner, G. (2022). Emprendimiento Sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible: un análisis bibliométrico. *Tec Empresarial*, 16 (1), 101-122.
<https://dx.doi.org/10.18845/te.v16i1.5994>
- Castellanos, R. (2007). El Proceso Estratégico. *Contribuciones a la Economía*.
<http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0708a.htm>
- Centrumthink (s.f.). Editorial. La relevancia del emprendimiento sostenible para la Agenda 2030.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), 92-103.

- Chirinos, Y.V., y Pérez, C.M. (2016). La responsabilidad social universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 91–110. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705006.pdf>
- Chirinos, Y. del V., Meriño, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Colina, J. (2003). Cómo generar la cultura organizacional exitosamente. <http://juanmanueldelacolina@hotmail.com>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Décimocuarta edición. México: Prentice Hall.
- Díaz, C. (2019). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. *Dictamen Libre*, 13 (25). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5762>
- Drucker, P.F. (2023). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. eBook Published. Routledge.
- Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, núm. 11, 130-141.
- García de Mujica, D., & Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8 (1), 34-50. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318655003.pdf>
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (2001). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Herrero, J., y Pinedo del Campo, J.I. (2005). Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, (6), 37-67.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 14^a ed. McGraw-Hill.
- Labarca, N. (2008). Evolución Del Pensamiento Estratégico en la Formación de la Estrategia Empresarial. *Opción [Online]*. 2008, 24 (55), 47-68.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice hall, México.
- Mintzberg, J., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2019). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Montoya, I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17 (2), 23-44.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&tlng=es
- Morrisey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Prentice Hall.
- Muñiz, R. (2003). *Estrategia de marketing: La dirección estratégica*.
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5 (9), 85-107.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812005.pdf>
- Rodríguez, D.C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*, No. 21, 419-448.
<http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis>
- Quigley, J. (1997). *Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. McGraw-Hill.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia*. (Décima edición). Bogotá, Colombia: 3R editores.



Thompson, A.A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. 18ª ed. McGraw-Hill

Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo*. Universidad Rafael Bellosó Chacín.