

ESEADE

Instituto Universitario ESEADE

Doctorado en Administración de Negocios

Título:

Factores de Pensamiento Estratégico que Influyen en la Reestructuración Productiva de
Industria Cerámica de Norte de Santander

Doctorando:

JULIO ALFONSO GONZÁLEZ MENDOZA

Director:

Dr. ALFREDO BLOUSSON

Co-Director:

Dr. JORGE SANCHEZ MOLINA

Buenos Aires Argentina, 2021

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ii
Lista de Figuras	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Anexos	x
Resumen	xi
Capitulo I. Capítulo Introductorio	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Objetivos	11
1.4 Hipótesis	11
1.5 Justificación de la Investigación	12
Capitulo II. Marco Teórico	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Fundamentación Teórica	28
Capitulo III. Metodología	47
3.1 El Método: Cuantitativo	47
3.2 Tipo de Investigación: Descriptiva, Correlacional	48
3.3 Diseño de la Investigación	49
3.4 Universo, Muestra y Unidad de Análisis	50
3.5. Viabilidad y Fiabilidad del Instrumento	51
3.6. Confidencialidad de los datos	52

3.7. Herramientas de procesamiento de los datos	52
3.8 Variables e indicadores	53
Capítulo IV. Componentes del Pensamiento Estratégico Presentes en el Sector Cerámico de Norte de Santander	58
4.1 Pensamiento con enfoque Sistémico.....	58
4.2 Pensamiento Enfocado en la Intención	65
4.3 Oportunismo Inteligente.....	70
4.4 Pensamiento Basado en el Tiempo	76
4.5 Pensamiento Basado en Hipótesis.....	80
4.6 Análisis De Frecuencias.....	83
4.7 Conclusiones del Capítulo.....	88
Capitulo V. Componentes de Reestructuración Productiva Presente en el Sector Cerámico de Norte de Santander	90
5.1 Reestructuración de Cartera y Portafolio	90
5.2 Reestructuración Financiera.....	96
5.3 Reestructuración Organizacional	98
5.4 Análisis De Frecuencias.....	101
5.5 Conclusiones del Capítulo.....	105
Capítulo VI. Incidencia del Pensamiento Estratégico en la Reestructuración Productiva de la Industria Cerámica de Norte de Santander.....	106
6.1 Prueba de Hipótesis.....	108
6.2 Consolidando Correlaciones entre las variables de estudio	117
6.3 Conclusiones del Capítulo.....	121

Capítulo VII. Lineamientos Estratégicos	123
7.1 Lineamientos del Pensamiento Estratégico.....	123
7.2 Lineamientos sobre Reconversión Productiva.....	127
Capítulo VIII. Conclusiones	132
Referencias Bibliográficas	138
Anexos	163

Lista de Figuras

Figura 1 . Modelo de Pensamiento Estratégico	32
Figura 2. Modelo de Reestructuración Productiva	39
Figura 3. Acoplamiento Teórico entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva	45
Figura 4. Análisis interno y Externo	60
Figura 5. Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades.....	61
Figura 6. Se comprende la relacionan de organización con su entorno.....	63
Figura 7. El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua	64
Figura 8. Se tiene claridad sobre la visión de la organización.....	66
Figura 9. Se establecen objetivos a mediano y largo plazo	67
Figura 10. Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos	68
Figura 11. Los líderes de las empresas son visionarios	69
Figura 12. Se aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado	71
Figura 13. Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad	72
Figura 14. Las soluciones dadas son creativas y novedosas	74
Figura 15. Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas	75
Figura 16. Se fomenta el diálogo para explorar soluciones	76
Figura 17 Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas	78
Figura 18. Se tienen en cuenta las experiencias pasadas	79
Figura 19. Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes.....	80
Figura 20. Se valoran escenarios para establecer objetivos	82
Figura 21. Se está dispuesto a cambiar las estrategias si no resultan las planteadas.	83

Figura 22. Se renueva el portafolio de productos	92
Figura 23. Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.....	93
Figura 24. Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa	94
Figura 25. Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa.....	95
Figura 26. Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa.....	97
Figura 27. Se reestructuran la Deudas de la empresa	98
Figura 28. Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para adaptarse al entorno	100
Figura 29. Se renueva o reduce el recurso humano	101
Figura 30. Modelo de correlaciones entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva	119
Figura 31. Relación entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva	121

Lista de Tablas

Tabla 1. Acoplamiento entre Objetivos e Hipótesis	12
Tabla 2. Escuelas de Pensamiento Estratégico	17
Tabla 3. Fiabilidad de la Base de Datos.....	52
Tabla 4. Estadísticos de Fiabilidad	52
Tabla 5. Constructo Teórico Pensamiento Estratégico	53
Tabla 6. Constructo Teórico Reestructuración Productiva	54
Tabla 7. Operacionalización de Variables Objetivo 1	55
Tabla 8. Operacionalización de Variables Objetivo 2	56
Tabla 9. Operacionalización de Variables Objetivo 3	56
Tabla 10. Operacionalización de Variables Objetivo 4	57
Tabla 11. Indicadores de pensamiento con enfoque sistémico	59
Tabla 12. Indicadores del Pensamiento Enfocado en la Intención	65
Tabla 13. Indicadores de Oportunismo Inteligente.....	70
Tabla 14. Indicadores del Pensamiento Basado en el Tiempo.....	77
Tabla 15. Indicadores del Pensamiento Basado en Hipótesis.....	81
Tabla 16. Conglomerados Jerárquicos dimensión Pensamiento Sistémico	85
Tabla 17. Conglomerados Jerárquicos Dimensión Pensamiento Sistémico	85
Tabla 18. Conglomerados Jerárquicos Dimensión Oportunismo Inteligente	86
Tabla 19. Conglomerados jerárquicos pensamiento a través del tiempo.....	87
Tabla 20: Conglomerados Jerárquicos dimensión Pensamiento Basado en Hipótesis	88
Tabla 21. Indicadores Reestructuración Cartera o Portafolio	91
Tabla 22. Indicadores Reestructuración Financiera.....	96

Tabla 23. Indicadores reestructuración organizacional	99
Tabla 24. Conglomerados Jerárquicos dimensión Reestructuración de cartera o negocio	103
Tabla 25. Conglomerados dimensión Reestructuración Financiera	104
Tabla 26. Conglomerados jerárquicos dimensión Reestructuración Organizacional.	104
Tabla 27. Agrupamiento de dimensiones o elementos	106
Tabla 28. Prueba de Normalidad	107
Tabla 29. Rangos de valores de relación entre variables, según Rho de Spearman	108
Tabla 30. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera ...	109
Tabla 31. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera	109
Tabla 32. Rho de Spearman entre PE_Sistemico y RP_Organizacional	110
Tabla 33. Rho de Spearman entre PE_Intencion y RP_Portafolio.	110
Tabla 34. Rho de Spearman entre RP_Financiera	111
Tabla 35. Rho de Spearman PE_Intencion y RP_Organizacional	112
Tabla 36. Rho de Spearman entre PE_Inteligente y RP_Portafolio	112
Tabla 37. Rho de Spearman entre PE_Inteligente y RP_Financiera	113
Tabla 38. Rho de Spearman entre PE_Inteligente y RP_Organizacional	113
Tabla 39. Rho de Spearman entre PE_Tiempo y RP_Portafolio	114
Tabla 40. Rho de Spearman entre PE_Tiempo y RP_Financiera	114
Tabla 41. Rho de Spearman entre PE_Tiempo y RP_Organizacional.....	115
Tabla 42. Rho de Spearman entre PE_Hipótesis y RP_Portafolio	115
Tabla 43. Rho de Spearman entre PE_Hipotesis y RP_Financiera	116
Tabla 44. Rho de Spearman entre PE_Hipotesis y RP_Organizacional	116
Tabla 45. Consolidado Correlaciones Pensamiento estratégico y reestructuración productiva .	118

Tabla 46. Correlación entre Pens_Estrategico y Rees_Productiva	120
--	-----

Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento de Recolección De Información.....	163
Anexo 2. Solicitud Validación de Instrumentos por Expertos.....	165
Anexo 3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información por parte del primer experto.....	166
Anexo 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información por parte del segundo experto	171

Resumen

El sector cerámico de Norte de Santander, Colombia, es uno de los más importantes en la economía regional ya que está conformado por 72 empresas, genera una importante cantidad de empleo y de rentas fiscales a los gobiernos regional y nacional. El pensamiento estratégico es una clase de pensamiento reflexivo, crítico y creativo que permite crear una fuerte y duradera ventaja competitiva a las organizaciones, especialmente en épocas de crisis, mientras que la reestructuración financiera consiste un proceso de reescribir el contrato que las organizaciones han suscrito con sus stakeholders.

El objetivo de este trabajo es establecer la relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva de este sector cerámico de Norte de Santander, para lo cual se aborda la investigación desde el método positivista, encuestando a 49 ejecutivos del sector.

Los resultados encontrados señalan que cuatro de los cinco elementos del pensamiento estratégico están presentes en el sector: pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención e inteligencia oportunista, mientras que el pensamiento basado en el tiempo no está presente. Igualmente, el estudio arrojó que la reestructuración productiva de las organizaciones del sector se da en dos sentidos: reestructuración de cartera y reestructuración organizacional.

La investigación encontró suficiente evidencia estadística, para afirmar que existe una relación directa bidireccional entre el pensamiento estratégico y reestructuración productiva, dejando las bases para realizar otros estudios que confirmen o rechacen dicha teoría. Finalmente se proponen algunos lineamientos estratégicos que contribuyan a las firmas, lograr una ventaja competitiva que les permita fortalecer su posición en el mercado.

Palabras clave: Reestructuración Productiva, Pensamiento Estratégico, Sector Cerámico, Norte de Santander

Capítulo I. Capítulo Introductorio

1.1 Introducción

Esta investigación se realiza en las organizaciones del sector cerámico de Norte de Santander Colombia, las cuales se encuentran ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta, muy cerca de la frontera con Venezuela. Por ser una región fronteriza, históricamente se ha caracterizado por sus altos flujos de intercambio comercial y tránsito de personas entre los dos países, hasta llegar a ser considerada la frontera una de las más dinámicas de América.

La industria cerámica es una de las más importantes del Departamento Norte de Santander, ya que está constituida por cerca de un centenena de empresas que generan empleo, desarrollo y contribuyen con el fisco regional y nacional; históricamente sus principales clientes estaban en Venezuela, debido a su cercanía con grandes centros poblados de ese país y a la ventaja competitiva del cambio de divisa entre las dos monedas.

No obstante, por cambio de modelo de gobierno en Venezuela se presentan diferencias entre los dos países y en el año 2015 se cierra la frontera, lo cual trae como consecuencia la pérdida de ese mercado, por lo que las organizaciones del sector tuvieron que realizar transformaciones productivas desde el punto de vista organizacional, financiero, y de portafolio. Estas medidas han permitido que las empresas se mantengan vigentes incorporándose al mercado nacional o internacional, aunque algunas de ellas tuvieron que cerrar.

El eje central de discusión y desarrollo de esta investigación es el pensamiento estratégico el cual consiste en una forma de pensar reflexivamente utilizando el pensamiento lógico-racional y el creativo-intuitivo, el cual es utilizado por el sector empresarial, especialmente en situaciones críticas, de complejidad e incertidumbre y que permite conseguir una ventaja competitiva fuerte,

duradera y difícil de imitar (Mintzberg H. , 1994; Hamel & Prahalad, 2005; Stacey, 1996; Bonn, 2001).

Aunque existen diversos modelos y escuelas de pensamiento estratégico, en este estudio se utiliza un modelo teórico basado en diversos autores que tiene cinco elementos esenciales: 1) Pensamiento Sistémico (PS) en el que el pensador lo realiza de manera iterativa y constante y permite que se realicen procesos que busquen la eficiencia y eficacia organizativa; 2) pensamiento enfocado en la Intención (EI), basado en un punto de referencia claro en el futuro que provee sentido de orientación especialmente en situaciones de turbulencia; 3) Pensamiento a través del Tiempo (PT) en el que el pasado, presente y futuro son mutuamente influidos, lo cual permite que se aprovechen al máximo las experiencias positivas y se eviten cometer los mismo errores; 4) el Pensamiento basado en Hipótesis que constituye una herramienta clave para integrar el pensamiento intuitivo-creativo con el crítico-racional, estableciendo hipótesis probables de futuro e ir ajustado el rumbo de la organización; y 5) la Inteligencia Oportunista (IO) con la que los tomadores de decisiones son perceptivos a los cambios del ecosistema ejecutando las estrategias planeadas pero con disposición plena para adoptar las emergentes (Amabile, 1998; De Bono, 1996; Moon, 2013; Liedtka, 1998; Jelenc, 2008; Liedtka & Rosenblum, 1998; Kaufman, 1991; Senge, 1990; Stacey, 1996; Abraham, 2005; Bonn, 2001; De Bono 1996; Robinson & Stern, 1997; Kao, 1997; Senge, 1990).

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

El trabajo está organizado en ocho capítulos en los cuales se va desarrollando las diversas temáticas y perspectivas conforme al modelo de investigación científica.

El capítulo I, denominado introductorio, se realiza una presentación del sector cerámico, desde la perspectiva empresarial, se expone el vacío teórico que existe en la materia y que el estudio pretende llenar. Además, se formulan los objetivos e hipótesis y se justifica la investigación desde el punto de vista práctico, académico y científico.

En el capítulo II, se exponen los antecedentes teóricos del pensamiento estratégico, reconversión productiva y se analizan algunos estudios previamente realizados en el sector. Posteriormente se realiza un recorrido epistémico del pensamiento estratégico, la reconversión productiva y la relación entre las dos y se plantea un modelo teórico que facilita la comprensión del estudio.

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

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

En el capítulo V, se presenta los hallazgos respecto de la reconversión productiva del sector analizando cada ítem y dimensión, para determinar cuáles elementos de reconversión productiva presenten en las organizaciones del sector cerámico.

En el capítulo VI, mediante el uso de estadística correlacional se determina la relación entre pensamiento estratégico y reconversión productiva, buscando relacionar cada una de las

dimensiones de la primera variable con dimensiones de la segunda variable. Al final del capítulo se propone un modelo resultante y se contrasta con el modelo teórico inicialmente propuesto.

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

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

1.2 Planteamiento del Problema

La frontera colombo-venezolana comparte 2.219 kilómetros, seis departamentos colombianos (Guainía, Vichada, Arauca, Norte de Santander, Cesar y Guajira) y cuatro estados venezolanos (Amazonas, Apure, Táchira y Zulia). Existen varios pasos fronterizos a lo largo de ella, pero el más importante está situado entre el departamento Norte de Santander y el Estado Táchira caracterizado por su vitalidad comercial, cultural y flujo de personas, hasta ser considerada como una de las más importantes de Latinoamérica (Linares, R., 2019).

El departamento de Norte de Santander, donde se realizó el estudio, se ubica en el nororiente colombiano, es uno de los departamentos limítrofes con Venezuela, sus principales actividades económicas son comercio, transporte, turismo, sector financiero e industria manufacturera. Para el 2018 habían registradas alrededor de 44.000 empresas privadas, de las cuales el 95% son micro empresas (Cámaras de Comercio de Cúcuta, 2018)

No obstante, el desarrollo del sector comercial, que caracteriza esta zona por la facilidad de intercambio con Venezuela, la industria cerámica en el 2015 aportó el 21% del sector manufacturero, pagó el 37% de los salarios, aportó el 38% del empleo, generó el 12,8% de PIB del departamento y fue el subsector con más establecimientos industriales, lo cual califica de lejos, como el más importante de la región (Departamento Nacional de Estadísticas - DANE, 2019).

El sector cerámico de Norte de Santander ha tenido históricamente su principal mercado en Venezuela, debido a su posición geoestratégica, a la cercanía con grandes centros poblados, a la alta calidad del producto y dinámica comercial que existía entre los dos países (Sanchez, González, & Avendaño, 2019). Para el año 2005, momento de mayor dinámica, la industria exportó a Venezuela 5,45 millones de dólares (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE, 2006) lo cual significaba el 21.76% de las exportaciones y el segundo renglón de exportaciones del departamento.

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

A partir del 2015 cuando Venezuela cierra la frontera, el sector de cerámica de Norte de Santander, objeto de estudio, ha sufrido enormes pérdidas, las exportaciones se redujeron entre un 15% y 89% (Cámara de Comercio de Cúcuta , 2018), ha tenido que competir en condiciones desventajosas especialmente por su posición distante en el país, alejada de las grandes ciudades, los elevados costos de transporte, la deficiente infraestructura vial, falta de capacidad

mercadotécnica y las precarias capacidades tecnológicas (Sanchez, González, & Avendaño, 2019). Aun así, ha penetrado en los mercados del interior del país especialmente en Bogotá, Medellín, Villavicencio, Bucaramanga, Yopal y Arauca, mientras que el mercado local es cercano al 10% del total de sus ventas (Vasquez, Barbosa, Garcia, & Garcia, 2015). Un aspecto fundamental en este proceso de reconversión, consiste en que la mayoría de las empresas del sector basan sus relaciones comerciales mediante referidos por otros clientes, los canales de distribución con casi exclusivos de ferreteros, almacenes o similares, no hay estructura comercial sólida y el comercio electrónico es prácticamente nulo (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018).

Otra situación prevalente en el sector, se refiere a la dependencia de Norte de Santander del comprador venezolano, ya que antes del cierre de frontera, prácticamente todo lo que se producía se vendía sin mayor esfuerzo, generando una sensación de confort y creyendo que ese mercado permanecería por siempre. Esta sensación se convirtió en una desventaja frente a competidores de otras regiones, cuyo ecosistema tenía otras características y la competencia más agresiva, de manera que para penetrar esos mercados implica realizar serias transformaciones organizacionales y un pensamiento estratégico reflexivo frente a estas circunstancias (González-Mendoza & Fonseca-Vigoya, 2016; González-Mendoza & Sierra, 2018)

En estas condiciones, para entrar al mercado colombiano o quizá en centro americano, se requiere de una seria reestructuración productiva que adapte las organizaciones a las nuevas realidades, tomar esta crisis como una oportunidad obligada, para que los empresarios se pongan a tono con la economía global, ya que el mercado venezolano no es viable si las condiciones políticas y económicas se mantienen (Sanchez, González, & Avendaño, 2019; Sánchez, Ramírez, & González, 2019; Sarabia, Sanchez, & González, 2020).

Desde el punto de vista de las afectaciones económicas y sociales para la región sobre el cierre de frontera y la consecuente caída del mercado para el sector cerámico, algunas cifras corroboran que el problema supera el ámbito empresarial y afecta al Estado y a la sociedad: el PIB cayó del 8.6% en el 2008 al 7.1% en el 2010; el personal ocupado descendió del 43% en el 2009 al 31% en el 2017 y el recaudo fiscal cayó del 33% al 6% entre el 2008 y en el año 2017; (Mogrovejo, 2015; González J. , 2016; González J. , 2015).

A partir del cierre de la frontera colombo-venezolana en el año 2015, el sector cerámico perdió cerca de 1.000 empleos, las ventas descendieron el 40%, lo cual representa una pérdida real de aproximadamente USD 1,2 millones/mes (CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA, 2019), con el agravante que estas afectaciones no solo impactan el sector empresarial sino toda la cadena productiva, incrementa la informalidad y disminuye el recaudo fiscal. (Sanchez, González, & Avendaño, 2019).

En estas condiciones especiales se requieren acciones capaces de transformar un problema en una ventaja competitiva, y de acuerdo a Mintzberg (1994), el pensamiento estratégico es la mejor vía para diseñar una visión orientadora, pensar de forma inteligente combinando la racionalidad y la intuición, adoptando estrategias que emerjan en el proceso y realizando transformaciones organizacionales necesarias que permitan adaptar a las compañías a las nuevas características del ecosistema. Desde esta perspectiva, esta investigación toma como centro de discusión teórica el Pensamiento Estratégico y Reconversión Productiva.

Existe diversidad de autores que hablan de pensamiento estratégico (PE) (Liedtka J. , 1998; Jelenc, 2008; Kaufman, 1991; Senge, 1990; Stacey, 1996), quienes consideran que el PE es una manera particular de pensar y tomar decisiones por parte de la alta gerencia, basada en cinco atributos claves: el Pensamiento Sistémico (PS), el Enfoque en la Intención (EI), oportunismo

Inteligente (OI), pensamiento basado en el tiempo (PT) y Pensamiento basado en Hipótesis (PH). El PS constituye una práctica permanente y metódica que permite la construcción de procesos, la búsqueda continua de interacción con el medio e integración de la estrategia en todos los niveles de la organización; el EI proporciona una guía orientadora hacia dónde dirigir la compañía y no perder el rumbo especialmente en condiciones de crisis y complejidad en la que todo parece difuso; el OI o inteligencia oportunista ayuda al tomador de decisiones a pensar de manera lógico-racional pero sacando provecho de la intuición y la creatividad; el PT cohesiona el pasado presente y futuro para aprovechar las experiencias positivas y evitar cometer los mismo errores, intentando predecir asertivamente el futuro, entendiendo que las decisiones trascienden el tiempo y que las condiciones que existen hoy no serán las mismas en el futuro; y el PH en la que se crean y simulan diversos escenarios en búsqueda del mas acervito, pensando en que sucedería si existieran determinadas condiciones, es decir un trabajo permanente de generación y prueba de hipótesis de futuro. Las empresas que logren integrar estos cinco elementos del pensamiento estratégico, crearán una poderosa ventaja competitiva difícil de imitar y capaz de adaptarse a circunstancias de extrema complejidad y crisis.

En el mismo sentido otros autores (Liedtka J. , 1998; Bonn, 2001; Chilcoat, 1995; Haycock, Cheadle, & Bluestone, 2012; Fairholm & Fairholm, 2009) consideran que el pensamiento estratégico es la mejor vía para encontrar soluciones exitosas en situaciones de turbulencia, complejidad y crisis, responder a desafíos de la mayor exigencia y envergadura, mientras que su ausencia es asociada con la ineficacia y el fracaso.

El segundo cuerpo teórico de esta investigación es el relacionado con Reconversión Productiva que de acuerdo con Echeverría (1990), constituye un cambio radical de actitudes, procedimientos, procesos e infraestructura con el fin de hacer frente a una crisis o a redefinir el

rumbo de la organización. En el mismo sentido, Tomadoni, Búffalo & Berti (2009), consideran que la reestructuración productiva, se refiere a la transformación de los procesos productivos, tecnológicos, organizacionales, fuerza de trabajo, relaciones laborales y cultura organizacional y afecta aspectos internos como el manejo de portafolio, cartera y finanzas y externo tales como las relaciones cliente-proveedor, cadenas de producción y distribución y relocalización territorial.

Algunos aspectos endógenos en la reestructuración productiva se refieren a la adopción de nuevos sistemas de producción, estructuras administrativas, implementación de tecnologías más productivas, establecimiento de relaciones laborales consensuadas, trabajo en equipo, adopción de diferentes sistemas de producción a partir de las potencialidades de cada organización (Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, 2002; Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, 2002; Tomadoni, Búffalo, & Berti, 2009), mientras que los factores exógenos se refieren a políticas de protección, disponibilidad de apalancamiento financiero y apertura de mercados por parte del gobierno, reestructuración de cartera con los acreedores y reestructuración financiera (Sole, Cassia, & Colombelli, 2005; Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, 2002; Gilson, 2010; Hane, 2012; Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999).

De la revisión teórica, y con el objeto de orientar esta investigación, la reestructuración productiva es definida sobre tres elementos claves: a) reestructuración de cartera (RC), consistente en cambios en la composición de los activos realizados mediante venta de activos, escisiones, innovación de productos o servicios, desinversiones o liquidaciones; b) reestructuración financiera (RF), consistente modificación de la estructura de capital a través de emisión de acciones, apalancamientos financiero o recapitalizaciones; y c) reestructuración organizacional (RO) que significa cambiar la gobernanza mediante reestructuración de personal o rediseño de la estructura administrativa y funcional (Bowman & Singh, 1993).

Reconfigurando uno o varios de estos tres elementos fundamentales, las organizaciones realizan reconversión productiva con el objeto de enfrentar situaciones de alta complejidad, especialmente en momentos de crisis, aunque también se utilizan para redireccionar el rumbo de una organización o ajustes radicales que la alta dirección considere necesario.

Por otra parte, con respecto de la industria cerámica de Norte de Santander se han realizado numerosos estudios entre los que se pueden nombrar los de (López & Pineda, 2007; López & Pineda, 2007b; López & Pineda, 2007c; Sánchez & Ramírez, 2013; Pineda & Scheel, 2014; Mogrovejo, 2015); (Sanchez, González, & Avendaño, 2019), aunque todos han sido abordados desde perspectivas diferentes, ninguno ha abordado el pensamiento estratégico y su relación con la reestructuración productiva; por lo que se desconoce el estado del arte al respecto y al mismo tiempo su pertinencia está justificada.

En ese orden de ideas, la investigación busca establecer la relación entre el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva en la industria cerámica de Norte de Santander Colombia. Por lo tanto, con el propósito de orientar el trabajo, se plantean la siguiente pregunta de investigación: ¿existen una relación entre el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva en la industria cerámica de Norte de Santander, Colombia? adicionalmente, se proponen otras preguntas de investigación que orientan los objetivos e hipótesis: ¿cuáles son los prevalentes del pensamiento estratégico?, ¿cuáles son los elementos prevalentes de la reestructuración productiva? ¿existe alguna relación entre las dimensiones pensamiento estratégico las dimensiones de reestructuración productiva?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Establecer la relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva en la industria cerámica de Norte de Santander Colombia.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Determinar los componentes del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander
- Identificar los elementos reestructuración productiva presentes en el sector cerámico de Norte de Santander
- Analizar la incidencia pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander
- Formular lineamientos estratégicos que permita al pensamiento estratégico ayudar en la reestructuración productivo de la industria cerámica de Norte de Santander.

1.4 Hipótesis

- H1: Las empresas del sector cerámico de Norte de Santander cuentan con elementos formales de pensamiento estratégico que orientan su accionar
- H2: Las empresas del sector cerámico poseen las dimensiones necesarias para su reestructuración productiva.
- H3. El pensamiento estratégico incide en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander.
- H4. El sector cerámico requiere lineamientos estratégicos para su fortalecimiento y reestructuración productiva.

El acoplamiento entre los objetivos específicos y las hipótesis de la investigación se señalan en la tabla No. 1.

Tabla 1. Acoplamiento entre Objetivos e Hipótesis

Objetivo	Hipótesis
OG: Establecer la relación entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva en la industria cerámica de Norte de Santander Colombia	HG: Las empresas del sector cerámico de Norte de Santander cuentan con elementos formales de pensamiento estratégico que orientan su accionar
OE1: Determinar los componentes del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander	H1: Las empresas del sector cerámico de Norte de Santander cuentan con elementos formales de pensamiento estratégico que orientan su accionar
OE2: Identificar los elementos reestructuración productiva presentes en el sector cerámico de Norte de Santander	H2: Las empresas del sector cerámico poseen las dimensiones necesarias para su reestructuración productiva
OE3: Analizar la incidencia pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander	H3: El pensamiento estratégico incide en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander
OE4: Formular lineamientos estratégicos que permita al pensamiento estratégico ayudar en la reestructuración productivo de la industria cerámica de Norte de Santander	H4: El sector cerámico requiere lineamientos estratégicos para su fortalecimiento y reestructuración productiva.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Justificación de la Investigación

En términos de Hernández (2014) en toda investigación es necesario justificar los objetivos, preguntas de investigación, exponiendo las razones por las cuales se realiza el estudio y su importancia para la sociedad y la comunidad científica. De esta forma, desde un carácter práctico y en conformidad con Vieytes (2004) esta investigación pretende brindar al sector cerámico de Norte de Santander lineamientos estratégicos e información relevante que le permita realizar una reestructuración productiva exitosa y abordar con éxito los mercados nacionales e internacionales, ante la pérdida del mercado venezolano. Así mismo la investigación se justifica, por los conocimientos que permitan crecimiento de las organizaciones de la cerámica, además de estar enmarcado dentro del ámbito correspondiente al Instituto Universitario ESEADE.

Desde el punto de vista académico se justifica el trabajo, ya que se buscará aplicar las teorías correspondientes a las variables pensamiento estratégico y reestructuración productiva que pueden mover las barreras del conocimiento. Esta situación, le permitirá al investigador recolectar evidencia empírica que posibilitará la comprobación de aspectos teóricos acerca de la relación entre el pensamiento estratégico y la reconversión de productiva, así como sus dimensiones. Al finalizar el trabajo se puede afirmar si existe evidencia que confirme o rechace la existencia de una correlación entre las variables objeto de estudio.

Finalmente, el trabajo de investigación es factible en la medida en que se cuenta con los recursos de tipo operativo, financieros y técnicos que se consideran necesarios para la consecución de la misma. Para el desarrollo del trabajo se cuenta con acceso a las bases de datos especializadas en los constructos propuestos y a las personas que responden los instrumentos de recolección de información.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se describen algunos antecedentes de la investigación y se desarrollan las diversas corrientes de pensamiento que soportan el acervo teórico del trabajo, consistentes en Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva. Las teorías del pensamiento estratégico, se utilizan para explicar la forma en que las compañías toman decisiones estratégicas en momento de gran incertidumbre, para adaptarse a las nuevas realidades del mercado y la teoría de Reestructuración Productiva, se usa como sustento teórico para examinar el desarrollo y evolución de sector cerámico de Norte de Santander, en un momento crítico en el que se cierra la frontera colombo venezolana y con ello se da fin al principal y casi único mercado que había tenido el sector.

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Pensamiento Estratégico. Posiblemente los primeros autores que hablan sobre pensamiento estratégico son Pericles y Sun Tzu. Pericles (495 a. C.- 429 a. C.), consideraba dos principios fundamentales en la toma de decisiones: a) tener conciencia de lo que es necesario hacer y poder explicarlo y b) tomar las decisiones asertivas en momentos de crisis, con la mayor fiabilidad posible; mientras Sun Tzu (544 a.C.-496 a.C.) describía acciones muy específicas que debían ser adoptadas por el ejército chino como sistema de mando unificado, disciplina, logística, poder, autoridad, comunicación y estrategia, con las cuales se pretendía causar el máximo daño a enemigo e inhabilitarlo hasta su sometimiento (Román, 2010). Algunas de estas premisas se mantienen vigentes tanto en la guerra como en la practicas organizacionales con el propósito de lograr la mayor eficiencia y eficacia en los recursos y buscar una ventaja frente a la competencia.

Maquiavelo (1469-1527), por otra parte, tenía una visión de integración entre la organización y el medio ambiente, explicando que era necesario protegerse de las amenazas que se producen por cambios del entorno y estar atento a las oportunidades que se presentan para sacar provecho de ellas. Estas ideas fueron profundizadas posteriormente por las escuelas de pensamiento medio ambiental, considerando que las organizaciones son seres vivos que necesitan del medio para vivir, toman energía del ambiente con la que se nutren y devuelven algo al ecosistema en términos de productos útiles o desperdicios. De esa manera el responsable de la toma de decisiones de la organización necesita conocer los atributos y comportamiento del ecosistema en el cual se desempeña.

Como se observa muchos conceptos de la guerra se han ido adaptando a las organizaciones, y en ese sentido algunas prácticas de la Segunda Guerra Mundial, especialmente relacionadas con el entorno, fueron codificadas y llevadas a la organización tales como la forma de confrontar a los rivales, la interpretación de las condiciones al entorno y búsqueda de la mejor manera para adaptarse a él. Alfred Chandler (1962) plantea que es necesario diseñar metas y objetivos a largo plazo, asignar los recursos y estar en continua observación y retroalimentación, sobre si se están o no logrando, mientras que Ansoff (1965) considera que para llevar organización de una posición actual a una posición deseada, además de los objetivos y recursos, se requiere estrategias capaces de sacar provecho de las fortalezas y habilidades de la organización.

Hacia los años 70 el *Boston Consulting Group*, diseña un modelo de portafolio de negocios basado en los ciclos de vida del producto, la participación y el crecimiento del mercado, en el que el diseño estratégico depende de la fase en la que se encuentra cada unidad de negocio, producto o servicio. En la misma década Porter propone la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con la que se pretende realizar un diagnóstico estratégico sobre las condiciones

internas de la organización y la interacción que puede tener con el entorno. Estos modelos son claves ya que proceso de planeación estratégico se incorpora en las decisiones de alta gerencia.

En la década de los 80, surge el concepto de *stakeholders* o grupos de interés en la que se relaciona los objetivos e intereses de las compañías con los de la sociedad, accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc. Los grupos de interés están categorizados en tres grupos: poder, urgencia y legitimidad. El grupo de poder lo conforman aquellas organizaciones o personas con alta influencia o posición dominante en la organización debido a su capacidad financiera, política o administrativa; el grupo de legitimidad se refiere a las entidades o personas que en su conjunto conforman una opinión generalizada, y por tanto validada, sobre las acciones de la organización; y el grupo de urgencia está conformado por el conjunto de personas o entidades cuyas necesidades requieren que sean resueltas por la organización (Andrews, 1980). Estos planteamientos permiten configurar un concepto sobre la acción de la organización ante la sociedad denominado responsabilidad social empresarial.

Por su parte Porter (1985), acuña el término de ventaja competitiva con el que busca conectar las acciones al interior de la compañía con el macro ambiente, con las que se busca desarrollar estrategias ofensivas o defensivas, dependiendo de la posición en la que se encuentre la compañía, con el propósito de mantener cautivo un nicho de mercado o conquistar uno nuevo. La ventaja competitiva la provee la eficiencia con la que se administren los recursos y entregada a los clientes en términos de calidad, precio o atención en el servicio.

Simultáneamente surgen diversos autores y eventos que tratan de presentar modelos de pensamiento estratégico, siempre con la intención de romper los paradigmas de la gerencia rígida y burocrática que impiden a las instituciones responder a cambios sucedidos en los hábitos de

consumo de los consumidores y a los atributos propios de medio ambiente. Las principales corrientes de pensamiento estratégico, se sistematizan la tabla 2.

Tabla 2. Escuelas de Pensamiento Estratégico

Escuela	Autor	Concepto
De Diseño	(Selznick, 1957) (Andrews, 1980)	El proceso de generación de estrategias es informal Quien construye las estrategias es director o gerente El cambio organizacional es ocasional y basado en las estadísticas Aporta la Matriz DOFA, que aún hoy se utiliza en estudio de casos
De Planificación	(Ansoff, 1965); (Steiner, 1969)	El proceso de generación de estrategias es formal y sistémico La generación de estrategias está en cabeza de planificador El cambio organizacional es periódico e incremental
De Posicionamiento	(Porter M. , Competitive Strategy, 1980); (Porter M. , 1985); (Hatten & Schendel, 1977)	El proceso es analítico y se centra en el estudio de la posición en el mercado El analista es el elemento clave en el pensamiento estratégico El cambio organizacional es gradual y frecuente
Emprendedora	Schumpeter (1934), Cole (1959)	El proceso estratégico esté enfocado en la visión Quien lidera el proceso es el líder El cambio organizacional es ocasional
Cognoscitiva	(Simon, 1957): (March & Simon, 1958)	La estrategia es vista como un proceso mental El proceso se vuelve personal y por lo tanto la estrategia es individual por sobre el interés de la empresa El proceso de cambio es ocasional, dependiendo del estado mental del líder Usa la psicología para procurar pensamiento estratégico
De Aprendizaje	(Simon, 1957) (Prahalad & Hamel, 1990)	El proceso estratégico es emergente, es decir la estrategia surge a medida que la organización se adapta y aprende. Quienes generan las estrategias son quienes mayor capacidad de aprendizaje tiene. El cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.
De Poder	(Pfeffer & Salancik, The external control of organizations: A resource dependence perspective, 1978), (Astley, 1984), (Allison, 1971), (Miles & Snow, 1978)	La generación de estrategia se da a partir de la negociación al interior de la organización o en el entorno. Quien crea las condiciones para la estrategia es todo individuo que tiene poder en la institución. El cambio organizacional es frecuente y gradual.
Cultural	(Rhenman, 1973), (Normann, 1977), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1986); (Feldman, 1986);	La estrategia se da a partir de los valores y la cultura organizacional La generación estratégica es colectiva El cambio es muy poco frecuente

	(Spender, 1989)	
Ambiental	(Hannan M. y., 1977); (Pugh, Hickson, & Hinings, 1986)	La estrategia se da como respuesta a los cambios del entorno El elemento clave es el medio ambiente donde se desempeña la organización El cambio es frecuente y dependen el entorno

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007)

Por su parte Liedtka (1998), propone que el pensamiento estratégico se basa en cinco atributos específicos: enfoque sistémico, enfoque de intención, oportunismo inteligente, pensar a través del tiempo y proceso basado en hipótesis. El pensamiento sistémico les permite a las empresas permanecer en continua evolución y adaptación al medio; el enfoque en la intención provee orientación clara en la búsqueda y consecución de los objetivos; la capacidad de pensar a tiempo permite aprovechar las experiencias positivas y evitar los errores pasados teniendo en cuenta el pasado, presente y futuro de la organización; la capacidad de generación de hipótesis y pruebas, incorpora creatividad, innovación y pensamiento crítico y racional en sus procesos; y la inteligencia oportunista permitirá ser receptivos a las necesidades del mercado y a las oportunidades que se presenten. Para Liedtka, las organizaciones que sean capaces de pensar estratégicamente sobre estos pilares crearán una ventaja competitiva efectiva, duradera y difícil de imitar por la competencia.

Este modelo teórico propuesto por esta autora americana, es muy elaborado, claro y específico basado en cinco dimensiones que son las columnas que soportan el constructo, por lo se convierte en el eje central de discusión de esta investigación. Naturalmente existen otros autores que aportan y enriquecen este modelo, permiten evitar el reduccionismo, hacer diferenciación entre planeación estratégica, arquitectura estratégica y pensamiento estratégico, como el caso de Abraham (2005), quien considera que el mayor desafío para pensar estratégicamente es la capacidad de innovar de forma colaborativa con los diversos stakeholders en lugar de solo hacer

investigación endógena a la organización. Las experiencias y expectativas que aporte los actores del sistema deben ser aprovechados de manera creativa, oportunista, sistémica e inteligente para satisfacer las expectativas del cliente y construir una ventaja competitiva.

Otra autora que contribuye en la discusión es Bonn (2001), quien considera que el pensamiento estratégico tiene dos niveles con los que la organización debe lidiar y en la medida que los integre con éxito se convertirán en una competencia central crítica que consolidará su ventaja competitiva sólida y duradera: a) el nivel individual de cada pensador que componen el staff de la organización, en el cual se requiere que cada sujeto comprenda holísticamente los problemas y su entorno, sea altamente creativo e innovador y comprenda la visión de futuro, y b) a nivel organizacional en el que se articula los pensamientos estratégicos de cada individuo mediante el dialogo estratégico del equipo de trabajo y aproveche el ingenio, experiencia y creatividad de cada persona.

Posteriormente, Bonn (2005), considera que para cohesionar el nivel individual con el organizacional se requieren tres perspectivas, cuyos elementos comunes conforma el pensamiento estratégico: pensamiento sistémico, creatividad y visión organizacional. Aunque el tema de creatividad e innovación es recurrente en el pensamiento estratégico, la diferencia en la propuesta de Bonn, es que lo plantea como un componente fundamental a la hora de pensar estratégicamente y un elemento clave para cohesionar las capacidades individuales con la empresariales.

Por otra parte un estudio empírico realizado por Moon (2013) en algunas empresas coreanas, considera que el nivel organizacional del pensamiento estratégico lo conforman una serie de factores internos y externos a la organización que influyen en el comportamiento del mercado, por lo que es necesario que los ejecutivos centren su esfuerzo en su comprensión y gestión. A este conjunto de factores Moon les denomina pensamiento estratégico de marketing y considera que, a

los modelos ya existentes, se debe agregar un nuevo componente, que soporte la estructura del pensamiento estratégico. En realidad, Bonn y Moon, lo que hacen es explicitar las estrategias de innovación y marketing y proponerlos al nivel de los demás componentes del pensamiento estratégico, aunque es claro que cuando se habla de pensamiento oportunista, inteligente y sistémico esos factores están implícitos.

Adicionalmente Kazmi, Naarananoja, & Wartsila (2016), en un estudio en empresas de Finlandia, Noruega y el Reino Unido, demuestra empíricamente como el liderazgo transformacional constituye un aporte fundamental al pensamiento estratégico. Entendiendo el liderazgo transformacional como el estilo en que los líderes inspiran a los empleados a innovar y crear cambios sostenibles en la organización, los autores consideran que esa es la clave para pensar estratégicamente de manera holística, efectiva y diferenciadora frente a la competencia.

Como se observa son diversas las perspectivas, modelos y aportes de distintos autores a lo largo de la historia que intentan construir modelos teóricos o constructos para definir que es el pensamiento estratégico, aunque en el mundo académico científico, muchos autores siguen interpretando indistintamente los conceptos de pensamiento estratégico, planeación estratégica, gestión estratégica o arquitectura estratégica.

2.1.2 Reestructuración Productiva. El segundo conjunto de antecedentes que se presentan es el relacionado con reestructuración productiva, o reconversión industrial la cual también ha tenido su evolución conceptual especialmente desde la revolución industrial, aunque toda actividad humana a estado en una continua evolución motivada por la necesidad o la inventiva siempre intentando encontrar el mayor bienestar individual y social.

En el mundo empresarial, el término reconversión productiva comienza a notarse en los años 70, y se refería a los cambios que eran necesario realizar a una empresa para mejorar su productividad y confrontar crisis producidas por cambios en la reglas políticas, sociales, económicas o la reconfiguración del entorno empresarial.

Uno de los primeros autores que acuñó el término de reestructuración productiva fue Roe (1984) quien consideraba los cambios en las estructuras productivas se tenían que hacer en tres niveles: a) a nivel nacional o social en el que se debería introducir cambios en la política, la economía y la educación que modificaran la cultura y el comportamiento de sus pobladores hacia interés particulares previamente definidos; b) los cambios podrían producirse a nivel industrial es decir en un conglomerado empresarial, de modo que se pueda especializar la producción y por ende incrementar la productividad de bienes necesarios para impulsar la economía, y c) a nivel empresarial, donde los cambios tienen que ver con la modificación de estrategias productivas, tecnológicas, financieras, de recursos humanos, etc.

Desde la perspectiva empresarial, Bowman y Singh (1993) y Gibbs (1993) creen que la reestructuración productiva debe enfrentar adversidades o momentos de crisis e implica transformación de las costumbres, hábitos, acciones y estrategias fundamentalmente desde tres perspectivas: a) reconfiguración del negocios a través de la modificación de sus líneas de productos, unidades estratégicas de negocios o portafolio; b) reconfiguración en la estructura de capital a través de apalancamiento financiero, recapitalización, renegociación de la deuda o emisión de acciones; y c) reconfiguración organizacional realizando cambios significativos en la estructura de la compañía tales como modificación de procesos, cambios de personal, gobernanza, jerarquía y autoridad.

En el mismo sentido Renneboog & Szilagyi (2006), consideran que la reconfiguración en la estructura de capital puede darse mediante enajenación o adquisición de activos, empresas filiales, fusiones y adquisiciones de tal forma que la empresa disponga de flujo de capital para respaldar estrategias de innovación, producción o marketing que provean la capacidad para enfrentar situaciones adversas, por su parte Blanco-Callejo, Forcadell, & Guerrasmartín (2009), plantean que para hacer frente a una situación indeseada del negocios se deben implementar ajustes organizacionales tales como la venta de activos, cierre de negocios improductivos

Por otra parte Schonhaar, Nippa, & Pidun (2014), consideran que para realizar reestructuración productiva se requiere recursos que permitan que los productos o unidades estratégicas con posibilidades de éxito se potencien mientras que aquellas que no muestren señales de recuperación deben eliminarse, haciendo que la organización sea más liviana y con mayor enfoque, mientras que Sánchez-Riofrío, Guerras-Martín, & Forcadell (2016), plantean que ante una situación de destrucción de valor en la empresa, debe enfrentarse con estrategias radicales como desinversiones y adquisiciones que en su conjunto constituyen una reconversión industrial.

Otro antecedente importante es el estudio realizado por Wei & Liefner (2012) sobre el crecimiento industrial y la inversión extranjera en las empresas chinas donde se da cuenta de las políticas macroeconómicas tomadas por el gobierno basadas en aspectos claves como la creación de distritos industriales, conformación de clústeres productivo, desarrollo de partes tecnológicos y fortalecimiento a las redes de producción. Los desarrollos de estas estrategias fueron respaldados por el gobierno mediante fuentes de inversión, consolidación de la infraestructura vial y logística, y políticas de incentivo a la inversión extranjera.

El estudio Wei & Liefner destaca que el desarrollo industrial en China no hubiese sido posible sin la reestructuración productiva desde el nivel nacional creando normas y políticas que

facilitaran la inserción de la economía del país al mercado global, facilitar los instrumentos para la llegada de inversión extranjera, la renovación de la infraestructura y la consolidación del esencialismo estratégico consistente en que cada región se especializa en algún tipo de actividad productiva instrumentado a partir de los clústeres y los parque industriales.

Este estudio es un referente importante si se tiene en cuenta que solo hace unos años la industria china era incipiente y gracias a las políticas gubernamentales y a la decidida apuesta de la empresa privada lograron convertirse en uno de los centros industriales más importantes del mundo y se tiene claridad de las estrategias que se tomaron en su momento desde el nivel nacional, sectorial y empresarial, por lo que podría servir de guía de cómo se puede realizar una reconversión industrial de manera exitosa en sectores como el cerámico de Norte de Santander, objeto de este estudio.

En el ámbito colombiano, Henao-Rodríguez, C. (2017), realizó un estudio denominado “Reconversión industrial en Colombia necesaria para la adecuada inserción en el mercado internacional” en el que se considera que la innovación, la modernización tecnológica, la adecuación de la normas que favorezcan el sector productivo y la adecuación de la infraestructura logística y vial son necesarias para poner al país en los mercados internacionales. El estudio realizado considera que el aparato productivo nacional ha sido enormemente afectado por la globalización y han sido incapaz de enfrentar las compañías multinacionales lo cual ha causado que la pérdida de mercados nacionales y una clara vulnerabilidad frente a compañías de mayor envergadura.

En este orden de ideas Henao-Rodríguez, cree que la economía se ha desindustrializado y ahora gira alrededor de los servicios y de los sectores primarios, por lo que, si se quiere tener éxito en el mercado nacional y global, será necesario implementar profundos cambios o reconversión

productiva desde el orden nacional, sectorial y empresarial. En estas circunstancias es necesario buscar legitimidad de las políticas sectoriales, mejorar la capacidad de implementación, cerrar la brecha entre la formulación de las políticas, la capacidad de ejecutarla y avanzar en la evaluación de su impacto en función de sus objetivos como el crecimiento económico, progreso tecnológico y aumento de la productividad.

En resumen, el trabajo plantea aspectos claves necesarios para reconversión de la industria nacional, con el fin de insertarse en el concierto global, tales como la gobernanza, la modernización de la infraestructura portuaria y vial, el mejoramiento de la capacidad tecnología y la capacitación de recurso humano, por lo que se considera que este trabajo aporta al desarrollo de esta tesis, debido a la claridad en los planteamientos y a como se debería realizar la reconversión productiva de algunos sectores económicos del país.

2.1.3 Antecedentes del Sector Cerámico de Norte de Santander. En este apartado se presentan algunos trabajos realizados sobre el sector cerámico de Norte de Santander, objeto de estudio de esta investigación, que contribuyen a entender la forma de funcionamiento y configuración del sector.

Pineda, López y Díaz (2007), López y Pineda (2007b) y López y Pineda (2007c), presentan tres informes en cuales describe la cadena de valor de la industria Cerámica de Norte de Santander, e identifica tres macroprocesos: a) proveedores de insumos y materia prima, b) transformación o proceso productivo y c) comercialización.

En el proceso de proveedores de materia prima identifican a la industria minera, petroquímica, metalmecánica, maderera y de plástico, como los principales actores de la cadena. Dentro del proceso productivo se señalan: la fabricación, preparación de la arcilla, conformado de las piezas, secado, cocción, vitrificación, enfriamiento y almacenamiento.

En el proceso de distribución, se señala que se hace por las vías tradicionales: distribuidores minoristas, grandes superficies y puntos propios de distribución; aunque han utilizado mecanismos más elaborados a través de alianzas para la promoción y distribución exterior asesorados por la Cámara de Comercio de Cúcuta, Proexport y Asociación Nacional de Exportadores (Analdex)

El mercado para la época, estaba dirigido a Mercado Común Centro Americano (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua), Comunidad del Caribe (Barbados, Jamaica, Trinidad y Tobago), Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador, Venezuela, Perú), MERCOSUR (Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina, Chile), Comunidad Económica Europea y Estados Unidos – TLC.

El documento caracteriza el sector desde el punto de vista de los productos que se ponen en el mercado, el tamaño de las organizaciones, las tecnologías que se utilizan, las condiciones laborales y el clima organizacional de las empresas del sector. Igualmente se caracteriza la ventaja competitiva de la industria indicando que es la materia prima, la experiencia y la mano de obra calificada son las que mayor importancia revisten. Finalmente, los informes plantean la necesidad de la conformación de un clúster de cerámica en la región, se propone un Mapa de Clúster y un plan estratégico para su puesta en marcha.

En forma general este trabajo establece los procesos y actores más influyentes de la cadena de valor de la industria cerámica de Norte de Santander y se dan las directrices para creación del clúster de cerámica, que para este trabajo ayudará a comprender la configuración y dinámica del sector, será útil al momento de establecer el pensamiento estratégico y la reconfiguración de la industria con el fin de hacer frente a los retos de los nuevos tiempos.

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cúcuta (2012), sobre el clúster de la cerámica del departamento de Norte de Santander, se describe como está conformado, cuáles son

los principales productos que se generan y comercializan. En este trabajo se deja en evidencia de algunas falencias del sector como a escasez de capital humano calificado, los altos costos de transporte, la baja inversión en I+D+I, las empresas productoras son principalmente de carácter familiar, marcada rivalidad entre ellas, hay baja inversión en tecnología y procesos de innovación y desconocimiento de la demanda más allá de la región.

Se evidencia en este estudio los efectos que ha generado la crisis de 2008, por el cierre de las relaciones comerciales Colombia y Venezuela entre las que se destaca la declaración en quiebra y cierre de numerosas empresas.

Este trabajo es importante para la realización de la investigación ya que aquí se señalan algunas de las principales consecuencias del cierre de frontera colombo venezolana y se plantea la necesidad de realizar una reestructuración de la industria para reemplazar los mercados perdidos.

Otro informe de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2013) y (2013b) propone algunas estrategias dirigidas a atender cambios en la demanda, reducir costo durante el ciclo de vida del producto, en respuesta a las exigencias regulatorias ambientales, la especialización en la fabricación y comercialización de productos cerámicos de calidad, así como la incursión y oferta de soluciones constructivas innovadoras.

Estas estrategias están agrupadas en cinco bloques generales que son a) influir en la demanda de los productos; b) educar a los profesionales del futuro, especialmente arquitectos e ingenieros, con capacidad de atender las necesidades y tendencias del sector; c) ciclo de conferencias en costo total; d) programa de excelencia operacional y e) búsqueda de fuentes alternativas de energía.

Este informe es posterior al cierre de frontera, por tanto, tienen una importante validez en la medida que el sector ha intentado generar estrategias que mitiguen la pérdida del mercado venezolano y permitan consolidar la industria, las cuales son valiosas para establecer los avances logrados y las dificultades que se han presentado para la reconversión de la industria.

Sánchez y Ramírez (2013), presentan un trabajo en el que se describe el clúster de cerámica y se establecen unos lineamientos estratégicos para su consolidación encaminadas a la Internacionalización y promoción de la industria cerámica, articulación del sector cerámico del área metropolitana de Cúcuta con el Sistema Nacional de Innovación, fortalecimiento de la gestión estratégica de innovación e inversión en I+D, a través de: financiación externa de la investigación, gestión y comercialización, la construcción de un ambiente dinámico para la creatividad y excelencia del talento humano de la organización; Implementación de tecnologías limpias que mitiguen el impacto ambiental de acuerdo a la normatividad vigente.

En el mismo sentido Pineda & Scheel (2014), proponen un Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación– PEDCTI 2014-2024, en el que se apuesta a consolidar el sector en el mediano plazo, mediante la modernización tecnológica que mitigue el impacto ambiental generado por los hornos de coque altamente contaminantes e ineficientes energéticamente; la conquista de mercados de Estados Unidos, Comunidad Andina de Naciones, Centroamérica y Mercosur, diversificación de portafolios de productos; generación de infraestructura vial moderna y competitiva.

Se plantean cuatro *core business* para el Clúster Industria de la Cerámica en Norte de Santander: a) personalización de diseño de productos cerámicos, b) gestión de diseño con metodología PLM, c) gestión de la cadena de valor y d) gestión medioambiental.

Estos trabajos son de vital importancia para el desarrollo de esta investigación en cuanto se plantean lineamientos estratégicos que permitan la consolidación del sector empresarial con una visión internacional.

2.2 Fundamentación Teórica

En este apartado se expondrán las bases teóricas que sustentan este trabajo. Inicialmente se hace un recorrido epistémico sobre el pensamiento estratégico, para luego tomar posición en el en un determinado modelo resultante de la indagación. Así mismo, se explica las diversas concepciones acerca de la Reestructuración Productiva o Reconversión de la Industria y se realiza un acoplamiento entre las dos principales teorías que para este estudio son pensamiento estratégico y reestructuración productiva. Desde luego alineados los conceptos y discusiones con los objetivos e hipótesis del trabajo.

2.2.1 Pensamiento Estratégico. Antes de hablar de pensamiento estratégico conviene realizar un acercamiento al concepto de pensamiento el cual, de acuerdo con Longoria, Cantú, & Ruiz (2006), es una actividad humana refinada que lo diferencia de los demás seres vivos y le permite generar ideas, a partir de situaciones imaginarias o reales con la que construye significados o interpretaciones del mundo real. Esta habilidad del ser humano es vital para adaptarse al medio ambiente y vivir en condiciones sociales. El pensamiento permite al ser humano liberarse de decisiones basadas en el instinto y realizar actividades con previsión de acuerdo a unos intereses y objetivos consientes y racionalmente analizados.

Para Dewey (1989), el pensamiento tiene que ver con la capacidad de generar ideas autónomas y permanentes que suceden en la mente del ser humano, independientemente de las percepciones sensoriales, capaces de ser enseñadas y aprendidas, con las cuales se puede crear

construcciones mentales sobre creencias, religión, cultura, visión de futuro, sociedad, política, etc. El pensamiento o pensamiento reflexivo tiene la capacidad de seguir un propósito y constituye una “una ordenación secuencial de ideas en la que cada una de ellas no sólo es determinada por la anterior, sino que a su vez determina a la siguiente dando lugar a una conclusión temporal; cada conclusión remite a las que la precedieron apuntando siempre a una conclusión definitiva” (Dewey, 1989, pág. 22). Cuando el pensamiento es reflexivo y consciente tiene la capacidad de eliminar las especulaciones, vaguedades y distracciones y mantiene conectado al sujeto pensante con el mundo real. El pensamiento reflexivo se construye a partir de una crisis, conflicto o duda, dando origen a una investigación racional, que busque dar respuesta a la situación conflictiva, resuelva la duda, ponga fin al estado de tensión y permita crear ideas para solucionar situaciones similares.

Ahora, ese pensamiento reflexivo en las organizaciones es conocido como pensamiento estratégico, que aunque existe amplia literatura al respecto, hay también grandes discrepancias en su significado, aunque lo que sí es consensado es que son los individuos son los que piensan y no las organizaciones, pero los individuos requieren un contexto sobre el que se construye el mundo de las ideas estratégicas y eso lo provee las organizaciones y su entorno (Liedtka J. , 1998).

Aunque el significado de pensamiento estratégico y su impacto en las organizaciones ha sido ampliamente debatido, sigue teniendo muchos vacíos teóricos (Jelenc, 2008), especialmente porque no hay investigaciones empíricas que demuestren cuál es su impacto en el desempeño organizacional y por lo tanto hay confusión por parte de los tomadores de decisiones que en ocasiones, puede parecerse con planeación estratégica o dirección estratégica (Liedtka & Rosenblum, 1998; Rosche, 2003)

Además, la falta de consenso en el acervo teórico del pensamiento estratégico a veces se confunde con otros conceptos como estrategia, planificación estratégica y gestión estratégica

(Bonn, 2001; Jelenc, 2008; Liedtka J. , 1998; Goldman E. , 2007) y “muchos profesionales y teóricos han asumido erróneamente que la planificación estratégica, el pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias son todos sinónimos” Mintzberg (1994, pág. 110) y se corre el riesgo de llegar a la trivialidad de que se trata de llenar formularios.

No obstante esa confusión, existen autores con claridad de ideas, como el caso de Mintzberg (1994) quien hace distinción entre pensamiento estratégico y planificación estratégica, considerando que cada uno de ellos se centra una etapa diferente de la toma de decisiones estratégicas, ya que la planificación estratégica se encarga de la articulación, análisis, elaboración y formulación de las estrategias, mientras el pensamiento estratégico en enfoca en la síntesis utilizando la racionalidad, la intuición y la creatividad para crear una perspectiva holística de la institución y su entorno.

Por lo tanto, pensar estratégicamente implica que CEOs, gerentes y directores utilicen las ideas, el lenguaje, la experiencia, la intuición y racionalidad para interpretar la visión de la organización y las circunstancias que pueden complicar su alcance. Planeación estratégica y pensamiento estratégico son diferentes y en ocasiones se contraponen y se estropea el pensamiento, ya que la planeación se trata más del manejo estadístico, de técnicas y modelos que ocultan la verdadera dimensión del problema, distraen la atención del gerente y no le permiten tener la verdadera dimensión de la visión (Mintzberg H. , 1994).

En el mismo sentido, Liedtka (1998) hace una clara diferencia argumentando que planeación estratégica consiste en un proceso analítico donde se establecen objetivos, estrategias y programas que en su conjunto se llama plan, en tanto que pensamiento estratégico realizar síntesis desde una perspectiva holística e integradora en donde está presente la racionalidad y la intuición al mismo tiempo.

Habiendo hecho claridad en el concepto de pensamiento estratégico, a continuación se analizan las diversas teorías, comenzando con Obiedy & Qadoorie (1998), quienes afirman que el PE expresa tres atributos fundamentales: a) el estado de conciencia del líder y su conocimiento frente a la organización; b) las habilidades y experiencias del pensador y las condiciones que presente la organización y su entorno; y c) la capacidad de generar innovación y creatividad en la empresa. Al integrarse estos atributos, el PE resultante tendrá la capacidad de abordar problemas complejos de manera holística y evitando el reduccionismo.

Adicionalmente diversos autores han realizado aportes teóricos sobre el PE, considerando que se trata de una serie de atributos especiales entre los que se cuenta el pensamiento sistémico, el oportunismo inteligente, la capacidad de integrar el pensamiento racional con la intuición, la creatividad, la innovación, el pensamiento enfocado en el mercadeo, el pensamiento basado en hipótesis, etc., por lo que a partir de esa literatura, a continuación se plantea un modelo teórico basado en cinco enfoques fundamentales: enfoque sistémico, enfoque de intención, oportunismo inteligente, pensamiento a través del tiempo y proceso basado en hipótesis.

2.2.1.1 Pensamiento Sistémico. El primer componente del pensamiento estratégico, en este modelo teórico es el pensamiento sistémico, en la que el líder asume una actitud holística que le permita comprender la complejidad de la organización y la interdependencia entre los factores internos y los factores del ecosistema. En esta perspectiva los factores externos deben ir más allá de las características del mercado, que normalmente se examinan, y ver la empresa como un ecosistema de negocios en la que todas las organizaciones coevolucionan y potencialmente crean las condiciones para nuevas innovaciones. Pensar sistémicamente permite a los líderes escoger sus propias redes de cooperación con las que se establecen alianzas para fortalecer o ganar posición en el mercado (Liedtka J. , 1998; Senge, 1990; Abraham, 2005; Moon, 2013).

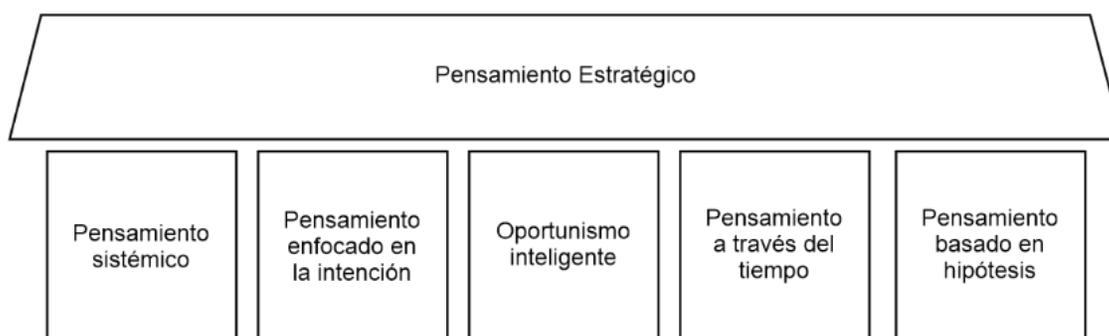


Figura 1 . Modelo de Pensamiento Estratégico

Fuente: Elaboración propia a partir de Liedtka (1998)

El pensamiento sistémico requiere que sea permanente, metódico, holístico y complejo, de manera que integre cada elemento de la organización con los demás y con los factores externos. Además, deber examina las estructuras subyacentes con las que se promueve la actitud de los individuos para crear condiciones en las que lo probable se convierte en posible. Desde esta perspectiva se requiere una comprensión de la dinámica interna y externa de la organización, ver la organización en su complejidad, evitar el reduccionismo, considerarla como un sistema que evoluciona, se transforma, se desgasta y por tanto es necesario pensar la forma de sacar el máximo provecho de las fortalezas y crear estratégicas que contrarresten su natural desgaste (Kaufman, 1991; Senge, 1990; Stacey, 1996).

Al ser considerada la organización como un sistema significa que es está compuesta de otros sistemas y a la vez está contenida en un suprasistema. En este sentido Bonn (2001), considera que hay dos niveles del pensamiento estratégico que actúan de manera interrelacionada: a) el nivel individual en las habilidades, experiencia, capacidad analítica e intuitiva resultan cruciales para entender la organización y b) el nivel organizacional compuesto por las complejidades de cada institución y que provee un contexto para que el líder interprete y desarrolle. Como un sistema los dos niveles se retroalimentan y dependen del desempeño del otro.

Para Bonn (2001), el pensamiento sistémico es la clave para comprender cómo se interrelacionan los diversos factores organizacionales con el entorno, cómo se influyen y afectan los unos a otros y cómo se podría plantear una solución a una situación problemática. El pensamiento sistémico y complejo, no ve la organización como un conglomerado de partes disociadas sino como un sistema holístico que las integra en un todo. Para que un líder pueda pensar sistémicamente debe abstraerse de los problemas operativo y tener una perspectiva integradora y compleja.

Para tener una visión holística los gerentes deben tener una comprensión profunda de las organizaciones, pensar en términos de procesos y no de acontecimientos y reconocer que la empresa es un sistema que hace parte de otros más complejos, como los mercados, las industrias y las naciones, por lo tanto, también se requiere entender su influencia, interconexión e interdependencia (Bonn, 2001; Bonn, 2005).

2.2.1.2 Pensamiento enfocado en la Intención. La segunda columna del modelo de pensamiento estratégico propuesto en esta investigación, se refiere al enfoque en la intención que consiste en proporcionar una visión de futuro a la organización en la que pueda enfocar sus esfuerzos, no distraerse en trivialidades y no perder el rumbo especialmente en tiempos de crisis (Liedtka J. , 1998; Liedtka & Rosenblum, 1998). Tener un pensamiento enfocado en la visión ayuda a que las estrategias, acciones y recursos sean de la mayor pertinencia posible y ayuda a que en situaciones de complejidad, las personas tengan un punto de referencia al cual dirigirse y les inspire a unirse en torno a una identidad común (Boland, 1984; Collins & Porras, 1994; Weick, 1995).

No se trata de asegurar un camino relativamente conocido sino de la intención de descubrir cómo lograr los objetivos planteados y surge de leer correctamente el ecosistema y desarrollar

agendas con aspiraciones, intenciones y retos empresariales (Stacey, 1992). El PE debe estar motivado por un sentido de propósito y una visión genuina que transmita identidad y enfoque, que todos los individuos de la organización y de los stakeholders lleven en la mente y el corazón y cohesionen los objetivos institucionales con los individuales (Bonn, 2001; Bonn, 2005).

En el mismo sentido (Collins & Porras, 1998; Kaufman, 1991; Jelenc, 2008; Stacey, 1996; Senge, 1990), demostraron que las compañías visionarias superan significativamente a las que no lo son y que los líderes visionarios tienen una profunda comprensión de su razón de ser, su cultura y sus valores lo cual que se constituyen en principios fundamentales y duraderos que guían, unen e inspiran a las personas en torno a una identidad común.

2.2.1.3 Oportunismo Inteligente. La tercera columna del modelo teórico propuesto consiste en la capacidad de asumir desafíos fuera de lo común y hacer uso de la creatividad, innovación y capacidad de todos los integrantes de la organización, se trata de tener la capacidad de ejecutar las estrategias previstas, pero estar dispuesto a adoptar las emergentes (Liedtka J. , 1998; Liedtka & Rosenblum, 1998). Cuando la empresa tiene la capacidad de asumir desafíos retadores, crea condiciones propicias para la creatividad y desarrollo de los individuos y acepta la emergencia de nuevas ideas, tiene la capacidad de adaptarse fácilmente al ecosistema y crea ventaja competitiva difícil de imitar. En el mismo sentido (Amabile, 1998; De Bono, 1996; Bonn, 2005; Moon, 2013), creen el oportunismo inteligente se refiere a la solución de problemas de una forma novedosa en la que el líder y su equipo buscan perspectivas diferentes, juntan sus capacidades, ideas y experiencias para buscar, procesar analizar información y a partir de ellas tomar decisiones fuera de lo común.

Desde la perspectiva del pensamiento oportunista el líder está dispuesto a desafiar paradigmas, creencias y modelos ya establecidos, que en teoría la mayoría lo hace, aprovecha el

ingenio y capacidad de cada miembro de su equipo y construye una ventaja competitiva a partir de las capacidades de la empresa y de las características que ofrece el mercado (De Bono, 1996; Robinson & Stern, 1997; Amabile, 1998; Kao, 1997; Senge, 1990).

Para Bonn (2001) el nivel organizacional y su interacción con el entorno provee las condiciones en las que el líder debe tomar decisiones, pero es el individuo el que las interpreta y gestiona, por lo tanto es necesario crear las condiciones estructurales, procesos y sistemas con los que se motiva el diálogo estratégico y se construyen estrategias empresariales ingeniosas creativas y oportunas. Proveer tiempo y espacio para realizar discusiones regulares sobre percepciones e interpretaciones provee la capacidad de aprender de manera conjunta, rápida y efectiva. El pensamiento estratégico requiere que los equipos de alta dirección aprendan a explorar juntos cuestiones complejas y conflictivas y el diálogo estratégico permite que los miembros del equipo interpreten mejor la complejidad de la organización, lo que conduce a una nueva claridad y una visión que no se podría lograr individualmente.

El oportunismo inteligente permite conciliar, lo que parece imposible en términos de toma de decisiones, el pensamiento racional en el que se analiza sistémicamente la información y los hechos antes de asumir una posición, y la intuición de los líderes en la que prima la experiencia y el instinto.

2.2.1.4 Pensamiento a Través del Tiempo. Pensar a través del tiempo significa entender que las condiciones del mercado que están hoy serán diferentes en el futuro, por lo que se requiere comprender sobre cómo serían esas condiciones que y como la organización podrá adaptarse o sacar provecho de ellas. Pensar a través del tiempo significa imaginar situaciones ideales de la empresa en el futuro y diseñar las estrategias que permitan moverse de la situación presente a esta

situación deseada en el tiempo, es el vehículo que conecta el pasado, presente y futuro (Liedtka J. , 1998).

Pensar a través del tiempo es reconocer que el futuro tiene origen en el pasado, por lo tanto el pasado y el presente tienen un valor predictivo, con diversas alteraciones, desviaciones que se pueden comprender y oscilaciones entre pasado-presente- futuro, que permiten sacar el provecho de las situaciones exitosas y tomar medidas para evitar los errores cometidos (Neustadt & May, 1986).

Las organizaciones requieren un sentido de continuidad, un timón que las guíe a través del tiempo y eso no es posible si se ignora el pasado y el presente y solamente se piensa en el futuro. La memoria de las organizaciones requiere ser conocida por los líderes de la organización , ya que da sentido de dirección y continuidad y provee una sensación de control de las acciones que se realicen frente a los objetivos que se desean lograr (Liedtka & Rosenblum, 1998; Liedtka J. , 1998; Senge, 1990; Jelenc, 2008).

2.2.1.5 Pensamiento Basado en Hipótesis. La quinta columna que soporta el modelo estratégico planteado, se refiere a trabajar con hipótesis mediante las cuales se analiza el comportamiento del ecosistema en el cual funciona la organización y dependiendo del resultado, descartar las que resulten negativas y crear los escenarios de desempeño en aquellas que resulten positivas o probables (Liedtka J. , 1998; Liedtka & Rosenblum, 1998). En la modernidad el volumen de información disponible para su análisis es cada día más grande y el tiempo para su análisis y toma de decisiones parece ser más limitado cada día, por lo que plantear buenas hipótesis de trabajo y someterlas a prueba resulta una habilidad esencial por parte de los líderes, pues esto limita las decisiones a aquellos escenarios que resulten probables y descartar los que en definitiva sean improbables.

Cuando se tienen un pensamiento estratégico basado en hipótesis se concilia la dicotomía entre en análisis analítico-racional y el intuitivo-creativo que normalmente caracteriza la toma planificación formal, y se encuentran soluciones más robustas basadas en un juicio crítico pero pensado de forma creativa, el pensamiento estratégico requiere de las dos perspectivas (Jelenc, 2008; Senge, 1999; Stacey, 1996).

En conclusión, pensar estratégicamente en el marco de este modelo soportado en cinco factores claves, logra una poderosa ventaja competitiva debido a que el pensamiento sistémico provee a la organización continuidad, permanencia, visión holística y capacidad integradora del ecosistema y a sus actores; el enfoque en la intención proveen la garantía de tener un sentido de orientación para no perder el rumbo especialmente en épocas de complejidad y crisis; el trabajo con hipótesis concilia el pensamiento crítico-racional con el intuitivo- creativo y la inteligencia oportunista la capacidad de descubrir y adoptar estrategias emergentes para adaptarse eficientemente al cambio. En ese contexto el pensamiento estratégico crea un valor superior para los clientes, logra una ventaja competitiva fuerte, duradera y difícil de imitar por la competencia y logra la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios del medio ambiente.

2.2.2 Reestructuración Productiva. Se segundo cuerpo teórico de este trabajo de investigación es en denominado reestructuración productiva que consiste en la celebración de un nuevo contrato de las organizaciones con sus stakeholders en los que se incluyen los clientes, acreedores, accionista y sociedad en general e implica la redefinición del negocio (Gilson, 2010), y cambios dramáticos para intentar mejorar la eficiencia y rentabilidad del negocio (Hane, 2012). Es decir que la reestructuración productiva se refiere a cambios estructurales del negocio que ayuden a consolidarlo, cumplir con su promesa de valor a los grupos de interés y alcanzar los objetivos corporativos como una entidad competitiva y exitosa (Bowman & Singh, 2013; Hane,

2012); se trata de la remodelación del negocios por diversas vías como la reestructuración de cartera, cambio en la composición de capital y redefinición de su estructura organizacional. (Kanter, 1989)

Las compañías realizan reestructuración productiva para garantizar su viabilidad a largo plazo, cuando se está perdiendo su participación en el mercado, se está presentando reducción dramática en los márgenes de rentabilidad, existe incapacidad para retener personal calificado, están sucediendo cambios radicales en el ecosistema y cuando la marca corporativa pierde su poder y confianza en la sociedad (Lal, Pitt, & Beloucif, 2013; Cascio, 2012; Lal, Pitt, & Beloucif, 2013). Este proceso de transformación y cambio se realiza como respuesta a una situación de crisis, cuando la existencia de su razón de ser está en juego, o incluso en los buenos tiempos cuando se requiere de la redefinición del rumbo de la organización para encontrar nuevas oportunidades en respuesta a una innovación radical o porque así lo exige el mercado (Gilson, 2010).

Según los planteamientos de Bowman & Singh (1993) y Gibbs (1993), existen tres maneras con las que se puede realizar reestructuración productiva de forma exitosa: a) realizando cambios en la cartera o portafolio a través de redefinición de la deuda, desinversiones, venta de activos, cambios en las unidades estratégicas de negocios y reconfiguración del portafolio de servicios; b) realizando cambios en composición financiera mediante cambios en la estructura de capital, recapitalizaciones, emisión de acciones y apalancamiento financiero; y c) mediante la transformación de estructura corporativa redefiniendo la gobernanza, la autoridad y responsabilidad, el diseño organizacional, cambio en el personal y modificación de procesos y procedimientos (Ver figura 2). En los siguientes apartados se analizan cada una de estas formas de realizar reestructuración productiva.

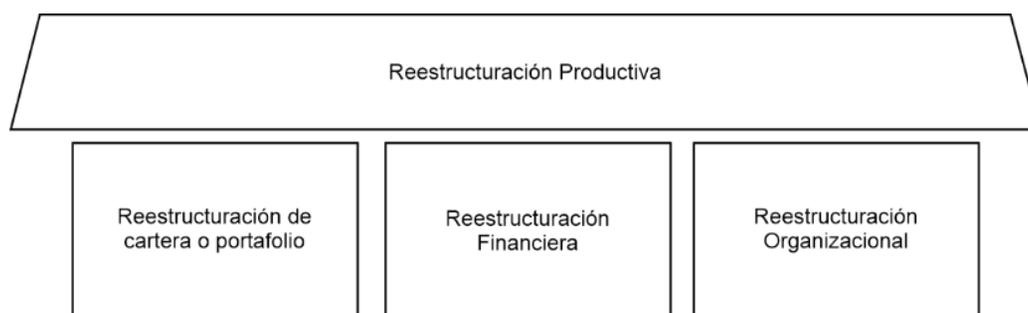


Figura 2. Modelo de Reestructuración Productiva

Fuente: Elaboración Propia (2021)

2.2.2.1 Reestructuración de Cartera o portafolio. Esta perspectiva se refiere a cambios relacionados con la actividad de la empresa creando unidades de negocios fuertes, fortaleciendo las que muestran alguna posibilidad éxito y eliminando aquellas se son improductivas, con el fin de focalizar esfuerzos y lograr la eficiencia en la organización. Este tipo de estrategias están acompañadas de adquisiciones, escisiones, venta o sustitución de activos (Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999). La reestructuración de portafolio es un elemento clave a la hora de alinear los objetivos, visión y visión de los negocios con el ecosistema (Pathak, Hoskisson, & Johnson, 2014; Wu & Delios, 2009), cuando se realiza a gran escala, se convierte en un punto de inflexión en la vida de una organización (Nippa, Pidun, & & Rubner, 2011).

Aunque suene sencillo el cierre de una unidad estratégica de negocio que es improductiva, no necesariamente es simple ya ésta puede tener relaciones de coordinación, cooperación y articulación con otras unidades que pueden ser afectadas (Thornhill, Saunders, & Stead, 2007; Rojas, González, & Vergel, 2020), lo cual implica que no necesariamente aquellas unidades que tengan bajo rendimiento son susceptibles de liquidación o desinversión, ya que afectaría el funcionamiento de las demás y por ende de la organización.

2.2.2.2. Reestructuración Financiera. Esta forma de reconversión se refiere al cambio de la estructura de capital de la empresa y por lo tanto el cambio de propiedad o control del negocio y se utiliza para aumentar el flujo de recursos financieros y mejorar la competitividad de la organización (Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999; Gibbs, 1993; Davies, Boczko, & Chen, 2008). Existen varias formas para realizar reestructuración financiera dentro de las que se cuentan las siguientes:

Nueva fuente de capital: Se trata de utilizar nuevas fuentes de financiamiento como el apalancamiento financiero o la emisión de acciones (Davies, Boczko, & Chen, 2008).

Deuda convertible: Hace referencia a aquella deuda que normalmente acumula intereses y eventualmente tiene dificultades de pago. La empresa puede negociar esa deuda mediante una transacción en la que el acreedor recibe acciones a cambio de dinero prestado e intereses. Se llama preferente porque depende de que ocurra un evento, por ejemplo, que la empresa salga de una crisis o supere una situación desfavorable y una vez que suceda, la deuda se puede convertir en acciones y el acreedor pasa a ser accionista (Davies, Boczko, & Chen, 2008).

Renegociación de la deuda: El pago de la deuda para una empresa puede convertirse en algo complejo y difícil de gestionar, por lo que se requiere encontrar forma de renegociar las condiciones con los acreedores, quienes a su vez necesitan recuperar el capital inclusive cambiando las condiciones del negocio por ejemplo mediante prórroga, condonación de intereses u otras facilidades de pago (Moyer, McGuigan, & Kretlow, 1998). Aunque es difícil cambiar las condiciones de la deuda a las dos partes de interesa, a la empresa porque recupera su maniobrabilidad y credibilidad y al acreedor que, aunque no recibe su capital en las condiciones inicialmente pactadas, recupera su inversión y evita litigios a mediano y largo plazo con la probabilidad de que no se pueda recuperar por insolvencia del tomador del crédito.

El propósito fundamental de la reestructuración es facilitar la salida de empresas no viables o con pocas posibilidades de sostenibilidad y darles la oportunidad de modificar sus estrategias para encontrar un camino viable, mediante a través de reducción de intereses, reprogramación de pagos, condonación de la deuda o canjes de la deuda por capital social, etc. Aunque renegociar la deuda de las empresas resulta atractiva, ésta normalmente debe estar acompañada con otras medidas como la reestructuración organizacional, de manera que sea sostenible y convenza a los acreedores de otorgar estas nuevas concesiones y ayudar a la empresa a salir de una situación de complejidad (Laryea, 2010).

2.2.2.3 Reestructuración organizativa. Consiste en alinear la funcionalidad de la estructura organizacional con la misión, visión y objetivos generales de la compañía en el evento de haberse desviado de ellos o de ser necesario redefinir su rumbo. Este proceso se realiza cambiando niveles jerárquicos, redefiniendo mecanismos de control y seguimiento, adelgazando la nómina o estableciendo nuevas reglas de juego en la gobernanza (Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999; Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009). Sin embargo en el caso de tomar la decisión de realizar despidos para adelgazar la nómina y por ende los compromisos financieros, debe ir acompañado de otros ajustes en la funcionalidad de la empresa, porque de lo contrario sería inocuo e incluso contraproducente (Bowman & Singh, 2013).

De estas tres vías para realizar reconversión productiva, la financiera es la que promete mayor posibilidad de éxito, debido a centra más explícitamente en el rendimiento económico; y dentro de la reestructuración financiera la que más beneficios presentan están relacionadas con recapitalizaciones, cuando las empresas buscan apalancamientos financieros considerables y el capital inyectado resulta crucial para cumplir con los compromisos, mejorar la capacidad productiva e innovadora y realizar los cambios estructurales para enfrentar la competencia. En

segundo lugar, se podría considerar la reestructuración del portafolio o cartera, siendo las escisiones las que aportan los mayores rendimientos aportan, seguidas de la venta de activos. Finalmente la reestructuración organizativa es la que menor impacto tiene y depende de las circunstancias en las que se gestiona (Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999). De acuerdo a los mismos autores el 86% de la reestructuración financiera y de cartera tienen impacto positivo en el desempeño, mientras que apenas la mitad de los casos de reestructuración organizacional mostraron impacto positivo, aunque, si la reestructuración organizacional es combinada con reestructuración de portafolio o de financiera, pueden ser más exitosas.

Una segunda distinción que se hace con respecto a la reestructuración productiva es de acuerdo a la motivación y suele ser: a) defensiva, cuando las circunstancias han puesto a la organización en una situación en la que si no se toman medidas extraordinarias se puede poner en riesgo su supervivencia, por lo cual es imperativo actuar en consecuencia y b) positiva, en la que la empresa tiene un desempeño aceptable, pero existe la posibilidad de adoptar medidas que le permiten mejorar. La reestructuración es defensiva, es más compleja dado que, decisiones como la reducción de la mano de obra puede traer consigo resistencia y el capital que se invierte para la financiación de la reestructuración no tienen la misma influencia en el mercado, como si lo tuviera cuando la reestructuración es positiva (Roe, 1984).

2.2.3 Influencia entre pensamiento estratégico y Reestructuración productiva. Este apartado está dedicado describir algunos estudios entre pensamiento estratégico y cambios en las compañías, que en ocasiones suele denominarse denominado desarrollo organizacional. De esta forma Alatailat, Elrehail, & Emeagwali (2019) consideran que cada una de las perspectivas del pensamiento estratégico como son pensamiento sistémico, oportunismo inteligente, pensamiento basado en el tiempo, pensamiento basado en hipótesis y enfoque en la intención tiene una relación

directa y clara en el desarrollo organizacional y son determinantes a la hora de introducir cambios planeados, por su parte Goldman, Scott, & Follman (2015) aseguran que el cambio no se puede realizar solo dependiendo del pensamiento de los líderes, sino de las características de la organización, las condiciones del ambiente y la receptividad de los empleados, lo que en suma es considerado pensamiento complejo en el que la organización es vista como un sistema que interactúan con el medio circundante.

En el mismo sentido, Senge (1990) argumentó que es necesario revisar las estructuras subyacentes, que dan forma a las acciones individuales y crean las condiciones en las que los tipos de eventos se vuelven probables. En ese sentido el pensamiento sistémico, juega un papel crucial en la mejora de la posición de una organización en un entorno altamente competitivo (Benito-Ostolaza & Sanchis-Llopis, 2014; Goldman, Schlumpf, & Scott, 2017), que propicia las condiciones para la innovación y el rendimiento de la empresa (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Kazmi, Naarananoja, & Wartsila, 2016) y facilita la interacción con el ambiente interno y externo para mejorar su capacidad de implementar cambios estructurales.

El pensamiento enfocado en la intención, proporciona un enfoque a los empleados, que mejora sus habilidades para concentrarse en los cambios deseados, la intención estratégica o visión proporciona un sentido de dirección, que provee la oportunidad de explorar nuevos territorios competitivos, descubrir oportunidades personales y generales, sin perder el rumbo de la organización (Mantere & Sillince, 2007; Ryals & Davies, 2013).

El pensamiento orientado en la intención constituye un factor clave para alcanzar el cambio organizacional (Mariadoss, Johnson, & Martin, 2014), provee una ventaja competitiva difícil de imitar (Chen, Liu, Ni, & Wu, 2015; Hamel & Prahalad, 2005), da la habilidad de pensar más allá

de lo normal y diseñar cambios novedosos para que la empresa se adapte con facilidad al los cambios del mercado (Elaydi & Harrison, 2010; Fatehi & Englis, 2012)

Con respecto del oportunismo inteligente es clave en el cambio planeado ya que su capacidad de adoptar estrategias emergentes hace que la organización tenga una gran capacidad adaptativa a las circunstancias del entorno, (Bonn, 2005), buscar oportunidades con visión holística y mejorar continuamente mediante el aprendizaje corporativo (Abubakar, Elrehail, Alatailat, & Elçi, 2017; Hussein, Omar, Noordin, & Ishak, 2016).

El pensamiento basado en el tiempo ayuda a las compañías a realizar cambios planeados ya que saca provecho de las experiencias, aprovechando sus aciertos, capacidades y errores precedentes y evitando repetir situaciones negativas y decisiones equivocada (Acur & Englyst, 2006; Capron & Mitchell, 2009).

El pensamiento basado en hipótesis, permite crear escenarios posibles y examinar las probables consecuencias que puedan suceder a la hora de realizar reconversión o reestructuración, mediante el análisis sistémico, formal y continuo de la información, en consecuencia, es más probable adoptar decisiones con menos incertidumbre y mayor probabilidad de éxito (Goldman, Scott, & Follman, 2015). En el mismo sentido (Hamel & Prahalad, 2005; Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) consideran que el pensamiento estratégico permite la generación y aplicación de ideas para crear ventaja, elaborar un plan efectivo en una situación económica particular, proveer recursos y soluciones a los problemas complicados causados por cambios abruptos en el entorno.

En resumen, existen diversos estudios que hablan de la influencia del pensamiento estratégico con el desarrollo organizacional o cambio planeado, especialmente señalando cómo cada uno de sus componentes ayuda a tener un cambio más ordenado, seguro y efectivo, igualmente se encuentran estudios que demuestran la relación entre liderazgo y pensamiento

estratégico, pero no hay ninguno estudio que se ocupen de la correlación entre reestructuración productiva y pensamiento estratégico.

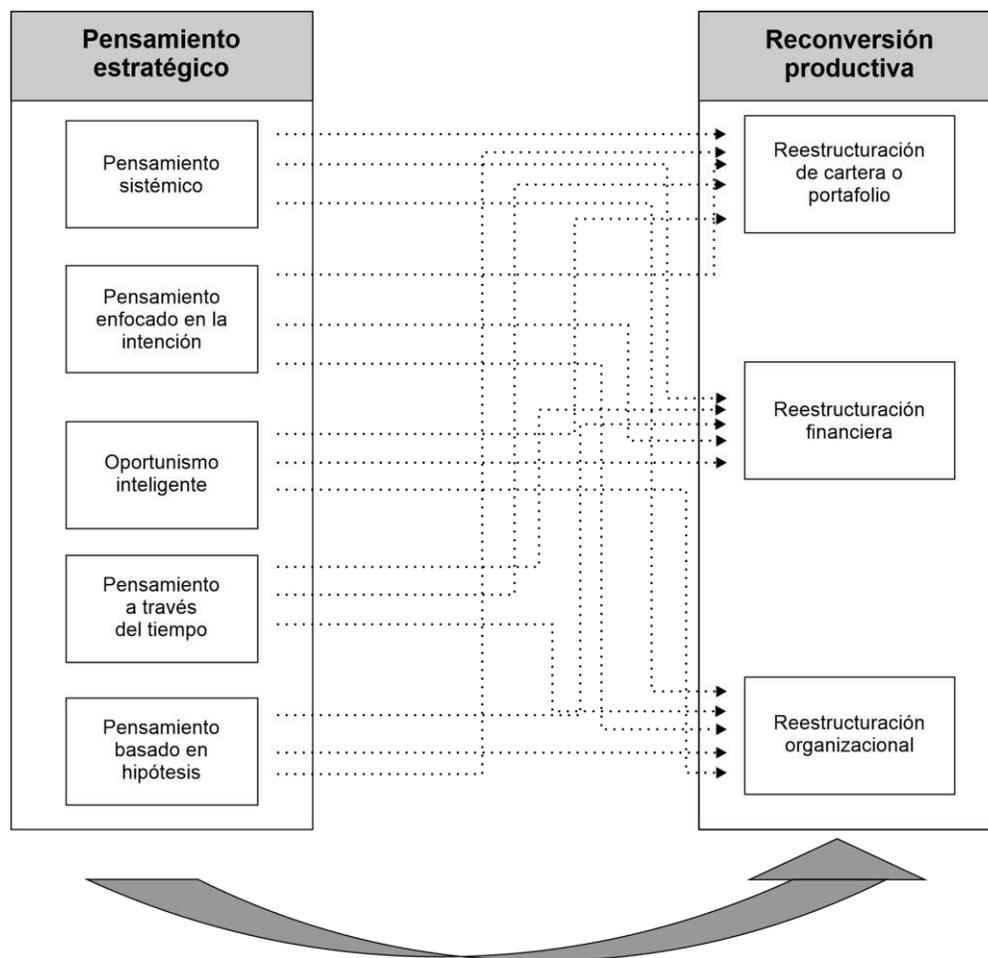


Figura 3. Acoplamiento Teórico entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Por las razones explicadas en este capítulo y con el fin de cohesionar la teoría con la investigación empírica se plantea un modelo teórico representado en la figura 3, en la que se presentan las dos variables del estudio: a) el pensamiento estratégico con sus cinco componentes o dimensiones y b) la reestructuración productiva con sus tres perspectivas, señalando la posible influencia de cada uno de los componentes de la primera con los de la segunda, que es el objetivo

central de estudio. El modelo propuesto ayuda a visualizar claramente las variables y dimensiones del estudio, a partir del cual se construye la sistematización de variables, los instrumentos de recolección de información, la presentación de los resultados, se presentan

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se presentan los métodos y pasos seguidos para desarrollar la investigación. Se identifican las fuentes de información utilizadas, se exponen las técnicas de recolección de datos y las técnicas utilizadas para el análisis de la información. Para Méndez (2020), el diseño metodológico es una exposición de los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación. Es una guía para el desarrollo del trabajo y así el investigador podrá construir conocimiento con respecto a la realidad que estudia.

Mientras que para Finol & Camacho (2006), el marco metodológico está referido al “como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (p.60).

3.1 El Método: Cuantitativo

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

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

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

3.2 Tipo de Investigación: Descriptiva, Correlacional

Una investigación puede tener diferentes niveles, o tipos dependiendo del conocimiento actual que haya del tema de investigación revelado por la revisión de la literatura y de la perspectiva que el investigador pretenda dar al estudio. Así una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. “El estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010, pág. 80). Los

estudios descriptivos muestran con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

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

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

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de campo, debido a que las variables no fueron manipuladas por el investigador; transversal correlacional, ya que los datos se recolectaron en un momento determinado mediante la aplicación de una encuesta por una única vez en la

población objeto de estudio. Finalmente se estableció la relación entre las variables Pensamiento Estratégico y Restructuración Productiva.

3.4 Universo, Muestra y Unidad de Análisis

La población es el conjunto de unidades a las cuales se pretende observar el comportamiento de una o más variables; es la unidad de análisis y los sujetos de interés dentro de ella son la unidad de observación que tienen todas las características de los sujetos que conforman la población y que están relacionados con lo que se quiere observar, es decir el problema de investigación y las variables seleccionadas (Dugarte, 2010).

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

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

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

Donde

n= empresas muestra

N= Población

p= 95 %

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

E= 5% (porcentaje de error)

Población: 72 Empresas

Muestra: 49 Empresas

3.5. Viabilidad y Fiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para validar un el instrumento de recolección de esta información se utilizó el juicio de expertos que consiste en la “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). Así antes de aplicar los instrumentos se solicitó a tres expertos su opinión como se muestra en el Anexo 2.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que sus resultados son estables, precisos y libres de error. El procedimiento que se aplicó fue la prueba piloto donde se aplicaron nueve (9) encuestas. Los resultados obtenidos de la prueba piloto se procesaron con el paquete estadístico SPSS, y se determinó su confiabilidad por el estadístico Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.885. El valor de Alfa de Cronbach oscila entre cero (0) y uno (1), interpretándose que mientras más se aproxime a uno (1) es mayor el grado de confiabilidad (ver tabla 3 y 4). A continuación, se presentan los resultados de la prueba piloto procesados por SPSS.

Tabla 3. Fiabilidad de la Base de Datos

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.891	9

Fuente: Elaboración Propia (2021)

3.6. Confidencialidad de los datos

Se definió la confidencialidad de los datos de acuerdo a solicitudes de las organizaciones que participaron en el estudio. Significa entonces, que, desde la recolección de la información, el tratamiento de los datos y futuras publicaciones se protege la información de las organizaciones participantes en el estudio y asimismo a los informantes, en este caso a los empleados que se le aplicó el instrumento. Por lo que, en el encabezado del instrumento que se diseñó y aplico esta explícitamente la información respecto a la confidencialidad de los datos.

3.7. Herramientas de procesamiento de los datos

El tratamiento de los datos se hizo mediante el software estadístico SPSS y el análisis de la de los datos se hizo a través de estadística descriptiva y correlacional. A manera de ampliación, la primera fase contempla una caracterización de aspectos generales de las organizaciones participantes, relacionados con el tiempo de constitución, el número de asociados y empleados con que cuenta, así como el nivel de formación de su personal y el tiempo de vinculación.

3.8 Variables e indicadores

Tabla 5. Constructo Teórico Pensamiento Estratégico

Variable	Dimensiones	Definición	Autor
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Sistémico	Entender la empresa como un todo complejo en el que se debe examinar continua y metódicamente el comportamiento e interdependencia entre sus componentes y de éstos con su entorno	Senge (1990); Kaufman (1991); Stacey (1996); Liedtka (1998); Bonn (2001); Bonn (2005); Abraham (2005).
	Pensamiento Enfocado en la Intención	Consiste en tener una visión clara de futuro como punto de referencia hacia donde se debe dirigir la organización en el largo plazo.	Boland (1984); Senge (1990); Kaufman (1991); Stacey (1992); Collins & Porras (1994);); Weick (1995); Stacey (1996); Liedtka and Rosenblum (1998); Bonn (2001); Jelenc (2008);
	Oportunismo Inteligente	Capacidad de ejecutar las estrategias previstas y estar dispuesto a aceptar las emergentes, con el fin de adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno. Concilia el pensamiento racional con el intuitivo-creativo	Senge (1990); Kaufman (1991); De Bono (1996); Stacey (1996); Robinson & Stern (1997); Kao (1997); Amabile (1998); Liedtka (1998); Liedtka and Rosenblum (1998); Bonn (2001); Bonn (2001); Abraham (2005); Jelenc (2008); Moon (2013).
	Pensamiento a través del tiempo	Comprender que el futuro solo tiene origen el pasado y en presente y que las condiciones con el tiempo cambian, por lo tanto hay que entender esos comportamientos a través del tiempo.	Liedtka & Rosenblum (1998); Senge (1990); Stacey (1996); Neustadt & May (1986); Liedtka (1998); Jelenc (2008)
	Pensamiento Basado en Hipótesis	Analizar a través de modelos y pruebas, los comportamientos que pueden tener las diversas variables del ecosistema	Senge (1990); Stacey (1996); Liedtka & Rosenblum, (1998); Jelenc (2008);

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Las variables de la investigación corresponden al Pensamiento Estratégico, y la Reestructuración Productiva. A partir la revisión de literatura y el modelo planteado en la Figura 3, se construyeron los constructos conceptuales, mostrados en la Tabla 5. De la misma manera, y a partir de diversos autores, se construyen los constructos de reestructuración productiva mostrados en las Tablas 5 y 6.

Tabla 6. Constructo Teórico Reestructuración Productiva

Reestructuración Productiva	Reestructuración de cartera o Portafolio	Proceso mediante el cual se introducen cambios en las líneas de negocios eliminando unidades de negocios con baja probabilidad e impulsar las pueden tener oportunidad en el tiempo	Bowman & Singh (1993); Gibss (1993); Van Stel, & Thurik, (2002); Bowman , Singh, Useem, & Bhadury, (1999); Audretsch, Carree, Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, (2002); Park & Kim (2008); Wu & Delios (2009); Tomadomi, Búffalo, & Berti, (2009); Renneboog & Szilagyi(2006), Dess, Lumpkin & Eisner (2011); Pathak, Hoskisson, & Johnson (2014).
	Reestructuración Financiera	Se refiere al cambio en la estructura de capital de una empresa mediante acciones como renegociación de la deuda, deuda convertible en acciones o apalancamiento financiero	Bowman y Singh (1993); Gibss (1993); Moyer, McGuigan, & Kretlow (1998); Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, (2002); Audretsch, Carree, Van Stel, & Thurik, (2002); Tomadomi, Búffalo, & Berti, (2009); Laryea (2010);Dess, Lumpkin & Eisner (2011); Schonhaar, Nippa & Pidun (2014)
	Reestructuración Organizacional	Se refiere medidas internas que se toman para alinear la estructura funcional de la organización con los objetivos, porque la se ha desviado de ellos o porque se requiere un cambio radical que responda a los desafíos del entorno.	Roe (1984); Bowman y Singh (1993); Gibss (1993); Bowman, Singh, Useem, & Bhadury, (1999); Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury (1999); Davis, Eisenhardt, & Bingham (2009); Bowman & Singh (2013); x Tomadomi, Búffalo, & Berti, (2009)

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la tabla 7 se muestran las dimensiones, indicadores y preguntas en el instrumento de recolección de información, correspondientes a la variable de Pensamiento estratégico.

Tabla 7. Operacionalización de Variables Objetivo 1

Objetivo 1: Definir los elementos del pensamiento estratégico que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander

Variable	Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Sistémico	Análisis Estratégico	1	Se realiza análisis estratégico
			2	Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades
		3	Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno	
		4	El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua	
	Pensamiento Enfocado en la Intención	Punto de referencia hacia donde se dirige la organización	5	Se tiene claridad sobre la visión de la organización
			6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo
		Los trabajadores conocen la visión	7	Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos
			8	Los líderes de la empresa son visionarios
	Oportunismo Inteligente	Estrategias emergentes	9	Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado
		Intuición y creatividad	10	Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad
			11	Las estrategias son creativas e innovadoras
		Innovación y Desarrollo	12	Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa
			13	Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones
	Pensamiento Basado en el Tiempo	Conexión del pasado con el presente	14	Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas
			15	Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.
		Conexión del presente con el futuro	16	Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes
	Pensamiento Basado en Hipótesis	Hipótesis de trabajo	17	Se valoran escenarios para establecer objetivos
		Adopción de las hipótesis probables	18	Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la tabla 8 se muestran las dimensiones, indicadores y preguntas en el instrumento de recolección de información, correspondientes a la variable de Reestructuración Productiva.

Mientras que en las tablas 9 y 10 se señala como se obtuvieron los objetivos 3 y 4

Tabla 8. Operacionalización de Variables Objetivo 2

Objetivo 2: Identificar los elementos reestructuración productiva que prevalecen en el sector cerámico de Norte de Santander

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración Productiva	Reestructuración de cartera o portafolio	Renuevo el Portafolio	19	Se cambia o modifica el portafolio de productos o servicios en momentos de crisis
			20	Se renuevan o cambian las unidades de negocios para mejorar la ventaja competitiva
		Reestructuro las unidades de negocio	21	La organización invierte en otros negocios relacionados con su razón de ser
			22	La empresa invierte en otros negocios NO relacionados con su razón de ser
	Reestructuración Financiera	Estructura de capital	23	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa
		Reestructuración de deudas	24	Se renegocia la deuda para obtener mejores condiciones.
Reestructuración Organizacional	Estructura Administrativa	25	Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para adaptarse al entorno.	
	Recurso Humano	26	Se renueva o reduce el personal para ganar eficiencia	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Tabla 9. Operacionalización de Variables Objetivo 3

Objetivo: Analizar la incidencia pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander

Hipótesis: El pensamiento estratégico incide en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander

Este objetivo se logró mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a fin de coadyuvar al logro del objetivo general, en cuanto al grado de asociación existente entre los indicadores de las variables.

Valor Final: Estadística Correlacional

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Tabla 10. Operacionalización de Variables Objetivo 4

Objetivo: Formular lineamientos estratégicos que permita al pensamiento estratégico ayudar en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander

Hipótesis: El sector cerámico requiere lineamientos estratégicos para su fortalecimiento y reestructuración productiva

Este objetivo se logró a partir de los resultados de los tres (3) objetivos anteriores

Valor Final: Elaboración de lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Capítulo IV. Componentes del Pensamiento Estratégico Presentes en el Sector Cerámico de Norte de Santander

Este capítulo se enfoca a determinar cuáles elementos del pensamiento estratégico que están presentes en las organizaciones de la industria cerámica de Norte de Santander y dar cumplimiento del primer objetivo específico planteado en el estudio, para ello se utiliza la información suministrada por los ejecutivos a través de los instrumentos diseñados para el efecto. Una vez recabada la data, se utiliza el análisis descriptivo para determinar cuáles componentes del pensamiento estratégico prevalecen en el sector.

Para la presentación y discusión de la información se utiliza el modelo de pensamiento estratégico planteado en la figura 1, compuesto por cinco dimensiones denominadas: a) pensamiento sistémico, b) pensamiento enfocado en la intención, b) oportunismo inteligente, d) pensamiento a través del tiempo, y e) pensamiento basado en hipótesis. La información fue procesada con el paquete estadístico SPSS y los hallazgos se presentan a continuación.

4.1 Pensamiento con enfoque Sistémico

Al hablar de pensamiento estratégico, es necesario que éste sea holístico, continuo y sistematizado, de tal forma que se comprenda cómo funciona la organización y cuál es la interdependencia que tiene con el ecosistema en el que se desempeña. En ese sentido el medio ambiente debe examinarse más allá de las características de las organizaciones y verla como un sistema complejo en el que las organizaciones coevolucionan y eventualmente determinan su definen su comportamiento (Liedtka & Rosenblum, 1998)

De acuerdo a la definición del constructo teórico y la sistematización de variables realizada, el pensamiento con enfoque sistémico se compone de 3 indicadores y se utilizaron 4 reactivos para recabar la información de los ejecutivos encuestados (Ver tabla 11)

Tabla 11. Indicadores de pensamiento con enfoque sistémico

Dimensión	Indicador	Ítems
Pensamiento con enfoque Sistémico	Análisis Estratégico	1 Se realiza análisis estratégico
		2 Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades
	Comprensión de la organización como un todo complejo	3 Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno
	Método y continuidad	4 Se utilizan procesos de forma continua para determinar las estrategias

Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.1 Se realiza análisis estratégico. Como el pensamiento de enfoque sistémico trata de dar respuestas a la cohesión entre las acciones de la firma y el comportamiento del entorno, se requiere realizar análisis estratégico de forma continua y con un método fiable, de esta manera se puede orientar las acciones de la organización para dar respuesta a los cambios en el medio de una manera efectiva, oportuna, continua y confiable (Hodge, Anthony, & Gales, 1998; Kaufman, 1991). En la figura 4, se observa que las categorías con mayor frecuencia son:

Algunas veces (36.7%) y Casi siempre (34.7%), mientras que la menor frecuencia se presenta en la categoría Nunca (4.1%).

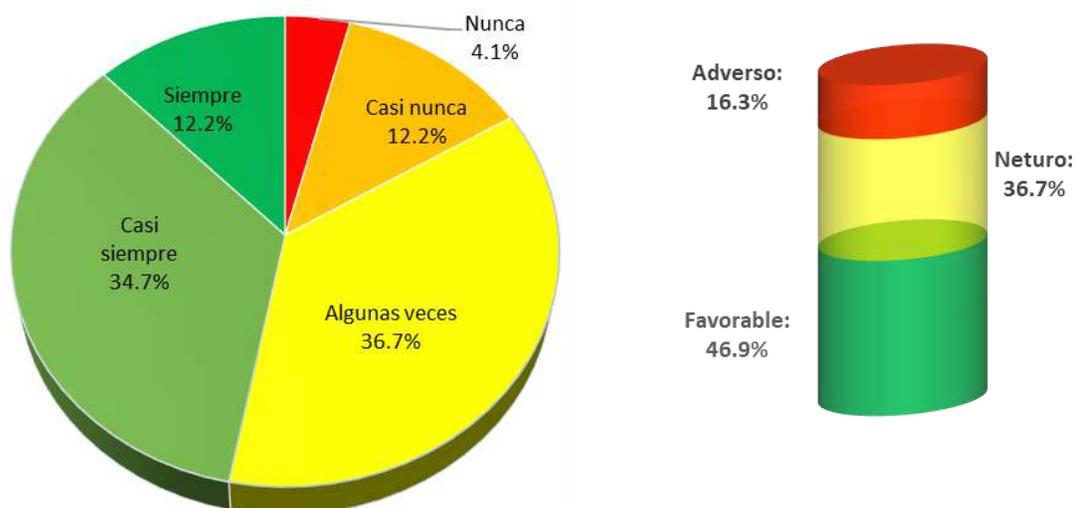


Figura 4. Análisis interno y Externo

Nota: Elaboración Propia (2021)

Si se considera que las categorías Nunca y Casi Nunca son adversas a este ítem, Algunas veces como neutra, Casi Siempre y Siempre como favorable, se puede afirmar que el 16.3%, tienen tendencia adversa, 36.7% tendencia neutra y el 49.9% de las empresas tienden favorablemente a realizar análisis estratégico de forma sistémica.

4.1.2 Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades. Las alianzas de cooperación se constituyen en una forma de estratégica efectiva, especialmente cuando se trata de enfrentar mercado globales (Dussauge & Garrette, 1999), ya que unificar experiencias y recursos genera sinergia que provee mayor capacidad y desempeño en mercados altamente competitivos (Gulati & Singh, 1998). Las alianzas de cooperación mejoran el aprendizaje, permite compartir información, experiencia y conocimiento y en su conjunto da mayor capacidad competitiva y mitiga el riesgo (Koka & Prescott, 2002; Martín de Holán, 2000; Muthusamy & White, 2005). Para el caso de Norte de Santander, espacio donde se realiza este estudio, las empresas crean alianzas entre sí a través de entidades gremiales como el Clúster cerámico, Cámaras de Comercio

y Arcillas competitivas, que permiten especializarse, unificar esfuerzos y evitar verse como competencia entre sí.

En la Figura 5, se puede observar, que las categorías con mayor frecuencia son: Casi siempre (36.7%) y Algunas veces (32.7%), mientras que las categorías de Nunca (6.1%) y Casi nunca (10.2%) tienen una frecuencia menor.

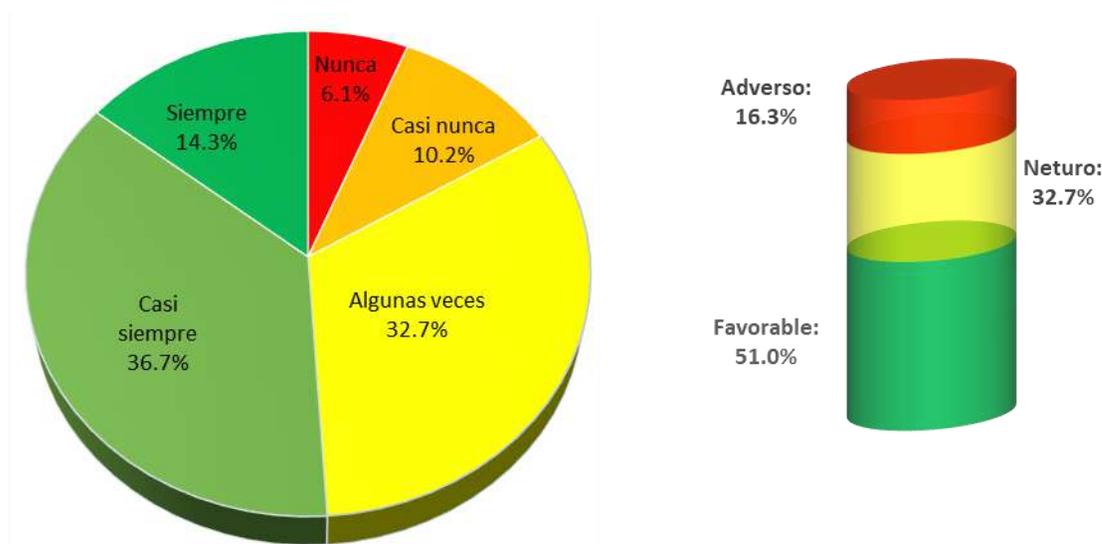


Figura 5. Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades
Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta información señala que el 51.0% es favorable, 32.7% neutro y 16.3% adverso a realizar alianzas estratégicas entre las organizaciones de la industria a través de entidades gremiales, con el propósito de potenciar sus capacidades y habilidades.

4.1.3. Se comprende cómo se relaciona la organización con su entorno. Comprender cuáles son las características del mercado significa que se puede tomar decisiones más asertivas a la hora de asignar recursos, diseñar estrategias y alinear las acciones de la organización con los requerimientos del entorno (Pfeffer & Salancik, 1978; Rao, Brown, & Perkins, 2007; Kloviene, 2013). Algunas teorías explican cómo se debe articular los factores internos con los factores

externos de la organización, entre las que puede mencionar la teoría contingente y la teoría de dependencia de recursos.

La teoría de la contingencia tiene un enfoque de sistema abierto y enfatiza en la relación entre el medio ambiente y el comportamiento de la organización, en otras palabras, es la comprensión del comportamiento operativo de un sistema y la interacción con su entorno (Donaldson, 2001; Kloviene, 2013). La organización es un sistema abierto, con necesidades de recursos para su funcionamiento, lo que implica entender tres estados fundamentales a) un estado inicial del medio ambiente o punto inicial; b) un comportamiento y c) una consecuencia, (Kazley & Ozcan, 2007; Schwalb, Leavitt, Barbutto, Millard, & Peetz, 2011).

La teoría de dependencia de recursos afirma que las organizaciones deben participar en intercambios y procesos de interdependencia con otras organizaciones para obtener sus recursos, ya que ningún sistema es autónomo y puede sobrevivir por sí mismo. La interdependencia se da porque un actor no puede controlar todas las acciones que requiere para lograr un resultado deseado (Pfeffer & Salancik, 1978). Las organizaciones dependen de la disponibilidad y facilidad de los recursos del entorno y por ende tienen que adaptar sus acciones a las características en los estados del entorno (Pfeffer & Salancik, 1978; Raza, Majeed, Maqsal, & Mansoor, 2010; Peng & Beamish, 2014).

Con respecto de la relacionan la organización con su entorno, aplicado en este estudio, las organizaciones consideran que se comprenden Siempre (20.4%), Casi siempre (26.5%), Algunas veces (40.8%), Nunca (6.1%) y Casi nunca (6.1%) (ver figura 6).

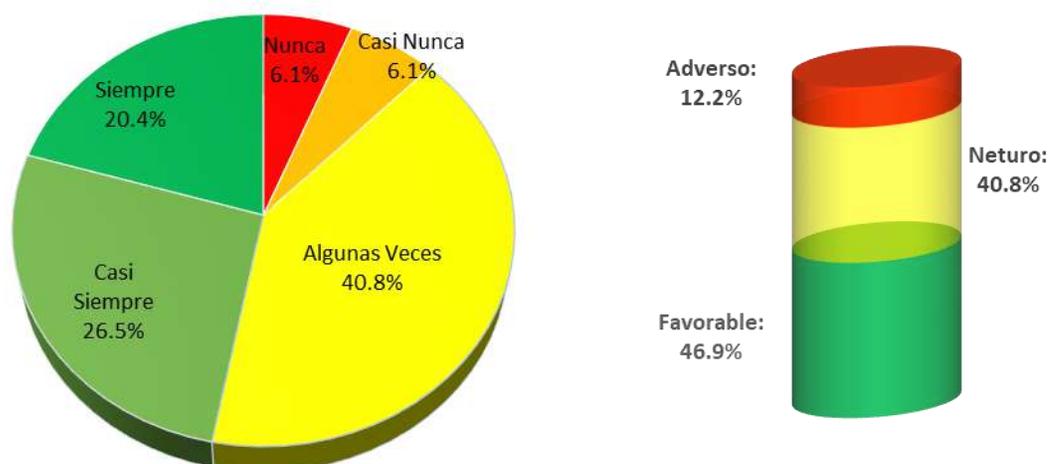


Figura 6. Se comprende la relacionan de organización con su entorno

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Si se consolida la información, se puede inferir que las organizaciones comprenden la importancia de la relación con el medio ambiente de manera Favorable (46.9%), Neutra (40.8%) y Adversa (12.2%).

4.1.4 Los cambios planeados se realiza de manera sistémica. Los cambios que se realizan en una organización tienen dos aproximaciones teóricas a saber: el cambio planeado o el cambio súbito o emergente (Burnes, 2005). En el primer caso, resulta de las reflexiones y análisis permanente de las condiciones en que se está desempeñando la organización y el grado de éxito que esté obteniendo, en tanto que en el cambio emergente se realiza como respuesta a sucesos inesperados que requieren de una acción inmediata y de no hacerse causarían enormes problemas o se perdería una oportunidad para la compañía.

Para (Buono & Kerber, 2010), el cambio en la organización no debería asumirse como eventos que tomen por sorpresa a la empresa, sino que debe hacerse como resultado de un proceso continuo y ordenado, manteniendo abierta la posibilidad de giros inesperados ante situaciones no

previstas y entornos agresivos y dinámicos. Esto implica que la organización debe afrontar los procesos de cambio, desde una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados.

De acuerdo a la información suministrada por los ejecutivos de las organizaciones objeto de estudio, que se presentan en la figura 7, los cambios realizados se realizan de manera sistémica Siempre 26.5%, Casi siempre 51%, Algunas veces 16.3% y Casi Nunca 6.1%.

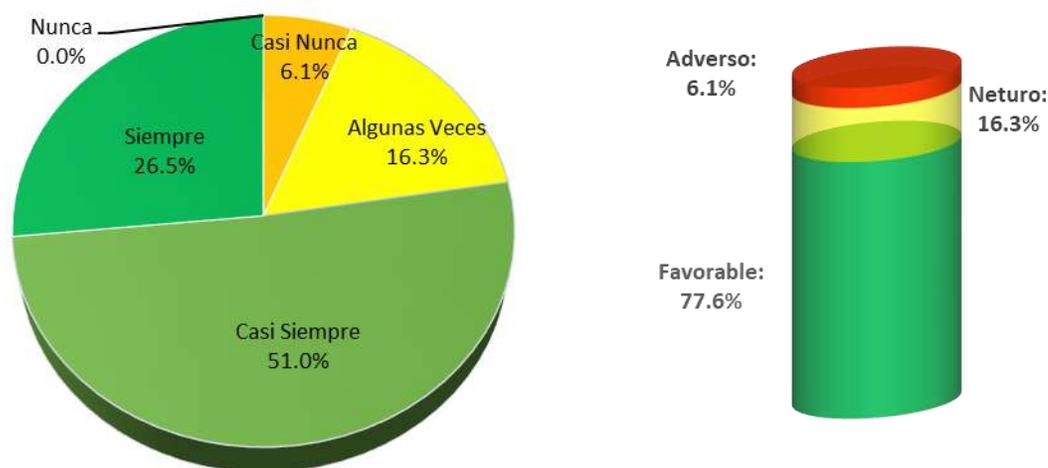


Figura 7. El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua

Fuente: Elaboración Propia (2021)

De forma más resumida la misma información indica que el cambio planeado en las organizaciones del sector cerámico de Norte de Santander es Favorable 77.6%, Neutro 16.3% y Adverso a ese proceso 6.1%, lo cual significa que la mayoría de los cambios organizacionales se realizan conforme a los postulados del pensamiento estratégico en el sentido de ser continuos, sistémicos y estructurados.

4.2 Pensamiento Enfocado en la Intención

El pensamiento enfocado en la intención pretende dar una direccionalidad y visión a la organización, con el propósito de no perder el rumbo especialmente en épocas de complejidad y crisis; ayuda a los directivos y trabajadores a comprender el propósito de la compañía y a actuar dentro de sus cultura y valores. Tener claro un punto de referencia en el futuro inspira y une a las personas entorno a esa identidad y facilita la actuación de cada individuo frente a los objetivos de la organización (Boland, 1984; Collins & Porras, 1994; Weick, 1995),

La dimensión del pensamiento enfocado en la intención, para este estudio, está compuesto por dos (2) indicadores cuya información se recaba mediante seis (6) reactivos, dispuestos en el instrumento de recolección de información, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Indicadores del Pensamiento Enfocado en la Intención

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento Enfocado en la Intención	Punto de referencia hacia donde se dirige la organización	5	Se tiene claridad sobre la visión de la organización
		6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo
	Los trabajadores conocen la visión	7	Los empleados comprenden la visión y los objetivos
		8	La empresa enfoca sus recursos para alcanzar sus objetivos

Fuente: Elaboración Propia (2021)

4.2.1 Se tiene claridad sobre la visión de la organización. Toda organización debe actuar con una visión clara de futuro, que le permite definir su imagen ante los *stakeholders*, entender lo que se quiere ser y a quien se debe servir (David, 1989). El hecho de tener una visión clara ayuda a entender el punto de partida y llegada, evitar las trampas del éxito, saber hacia dónde se dirige, especialmente en momentos de dificultad, orientar los recursos para lograr los objetivos, retener al personal calificado y clave en la compañía y dar un producto o servicio pertinente al cliente (Filho & P. & Pagnoncelli, 2001; Collins & Porras, 1996).

En ese sentido y de acuerdo con la información que se muestra en la figura 8, los ejecutivos de las organizaciones observadas consideran que se tiene una claridad en visión de la organización Siempre 34.7%; Casi siempre 44.9%, Algunas veces 14.3%, Casi nunca 4.1% y Nunca 2%

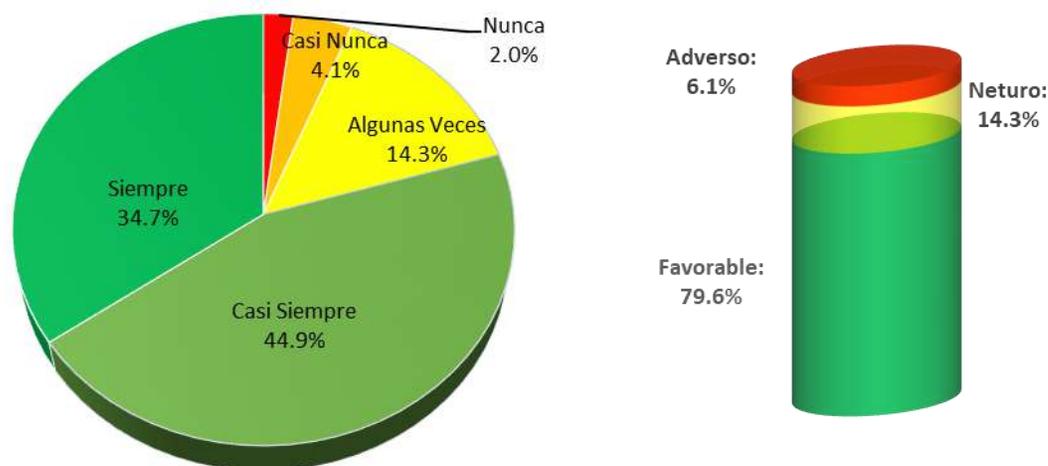


Figura 8. Se tiene claridad sobre la visión de la organización

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Consolidando la información se puede concluir que las organizaciones objeto de estudios son 79.6% Favorables, 14.3% Neutras y 6.1% Adversas a tener claridad sobre la visión de la organización como elemento del pensamiento estratégico.

4.2.2 Se Establecen objetivos a mediano y largo plazo. Los objetivos hacen parte de la plataforma estratégica y de la misma manera que la visión, ayudan a enfocar los recursos y acciones. El ideal es que los objetivos de la organización estén alienados con la misión y visión y sirvan de mecanismo orientador para no perderse en trivialidades operativas.

La información que se presenta en la figura 9, indica los líderes de las organizaciones objeto de estudio, establecen objetivos a mediano y largo plazo, como mecanismo para enfocar su

intención de futuro, de la siguiente manera: Siempre (28.6%), Casi siempre (55.1%), Algunas veces (12.2%), Casi nunca (4.1%) y Nunca (0%)

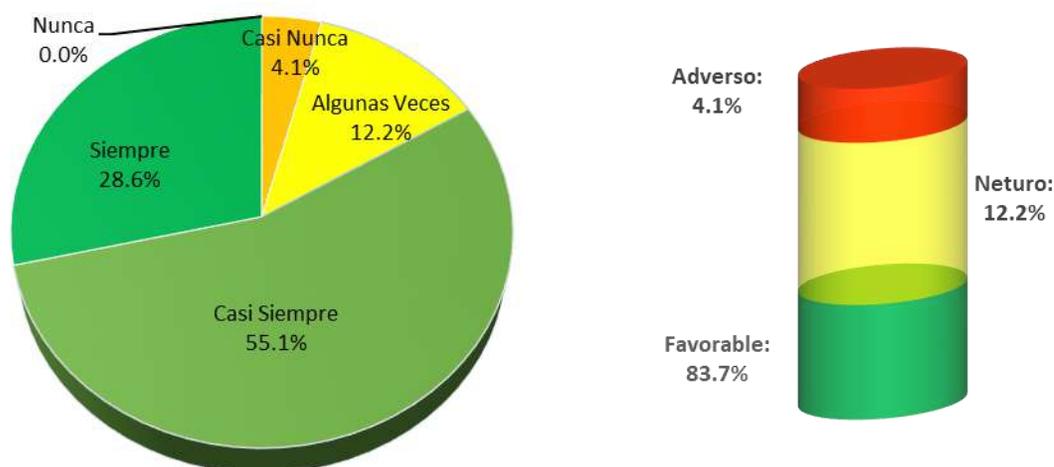


Figura 9. Se establecen objetivos a mediano y largo plazo

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Adicionalmente, la información consolidada, señala que para este ítem la intención de los líderes es 83.7% favorable, 12.2% neutra y 4.1% adversa, lo que implica que la gran mayoría de los pensadores estratégicos de estas organizaciones, construyen objetivos a mediano y largo plazo y los utilizan como guía de orientación y enfoque de recursos.

4.2.3. Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos. El hecho de tener visión y objetivos bien establecidos y conocidos por todos los colaboradores de la organización, hace que se arraigue una cultura organizacional y cada individuo se sienta identificado y comprometido con el logro de ellos, y de ser necesario, los objetivos personales alineados a los de la organización (Liedtka J. , 1998; Bonn, 2001). En el mismo sentido, Senge (1999), afirma que la sinergia que todos los individuos generan al trabajar en conjunto enfocados en objetivos claros, es mayor que

la suma de las partes individuales, por lo que tener los objetivos como elementos de cohesión, mejoran el rendimiento institucional.

Al respecto y de acuerdo con los datos suministrados por los ejecutivos de las organizaciones del sector cerámico, señalan que los trabajadores conocen y comprenden la visión y objetivos en las siguientes proporciones: Siempre (22.4%), Casi siempre (28.6%), Algunas veces (38.8%), Casi nunca (6.1%) y Nunca (4.1%), (ver figura 10)

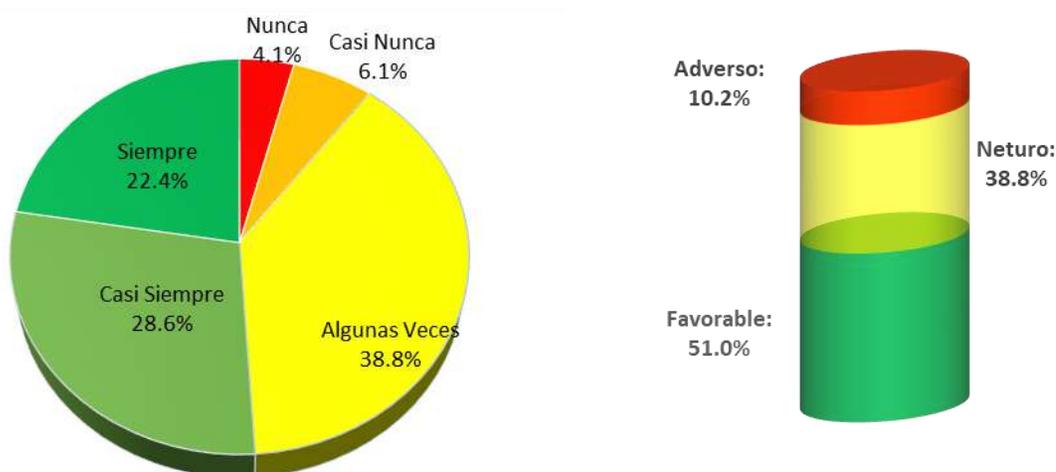


Figura 10. Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos

Nota: Elaboración Propia (2021)

Adicionalmente, la figura 10, señala que más del 50% de las empresas, consideran que sus trabajadores comprenden la visión y objetivos, mientras que el restante 50%, no los comprende (adverso) o eventualmente los conocen (neturo). En este sentido la investigación señala que es necesario orientar esfuerzos para que la plataforma estratégica de la organización no solo la conozcan la alta dirección, sino que también sean de conocimiento de todos los trabajadores.

4.2.4 Los líderes de la empresa son visionarios. Aunque a lo largo de la vida organizacional se requiere de líderes visionarios, Ahustrand, & Lambel (1999), consideran que hay dos etapas cruciales en las que se necesita estar un liderazgo visionario superior al común:

a) cuanto la organización está en formación y crecimiento y se requiere de un direccionamiento claro y objetivo y b) en momentos de dificultad, crisis o complejidad en la que es necesario encontrar soluciones novedosas y creativas que permitan superar esas dificultades.

De acuerdo a la información que se presenta en la figura 11, los líderes de las organizaciones objeto de estudio son visionarios: Siempre (26.5%), Casi siempre (57.1%), Algunas veces (16.3%), Casi nunca (0%) y Nunca (0%),

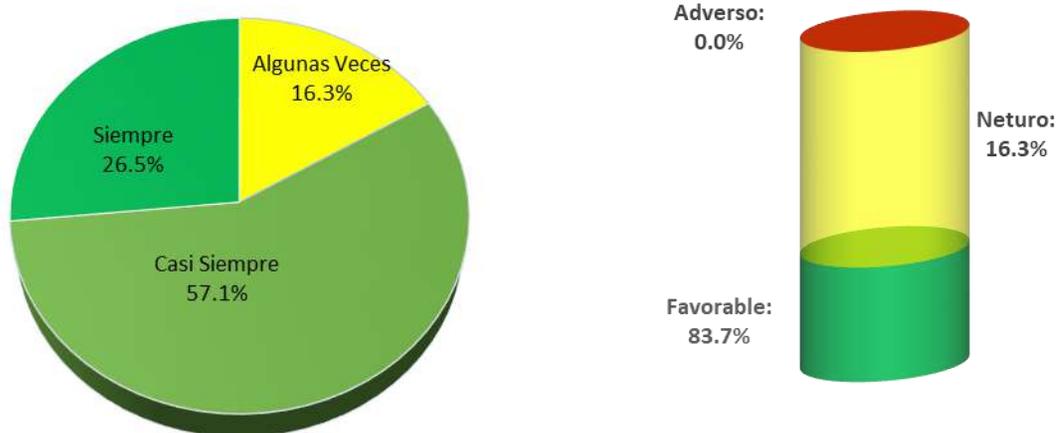


Figura 11. Los líderes de las empresas son visionarios

Nota: Elaboración Propia (2021)

La percepción de los ejecutivos entrevistados es que el 83.7% de los líderes son Siempre o Casi siempre visionarios (Favorable) mientras que 16.3% algunas veces (Neutro), es decir que la gran mayoría considera que sus directivos tienen una capacidad visionaria para su organización.

4.3 Oportunismo Inteligente

La tercera dimensión del pensamiento estratégico es de denominado oportunismo inteligente en el que las organizaciones desarrollan sus estrategias previstas, pero dejan abierta la posibilidad de promover y acoger estrategias emergentes, de tal forma que se tenga mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno. El pensamiento oportunista es creativo-intuitivo, novedoso, está siempre buscando nuevas perspectivas y promoviendo la capacidad, experiencia e inteligencia de todos los individuos que forman parte de la institución (Amabile, 1998; De Bono, 1996; Bonn, 2005; Moon, 2013)

La dimensión de pensamiento oportunista u oportunismo inteligente, para este estudio, está conformado por tres indicadores, que tienen cinco ítems mediante los cuales se recoge la información, como se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Indicadores de Oportunismo Inteligente

Dimensión	Indicador	Cuestionario
Oportunismo Inteligente	Estrategias emergentes	9 Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado
	Intuición y creatividad	10 Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad
		11 Las estrategias son creativas e innovadoras
	Innovación y Desarrollo	12 Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa
		13 Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones

Fuente: Elaboración Propia (2021)

4.3.1. Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado. En mercados tan competitivos se requiere identificar y aprovechar adecuadamente las oportunidades más eficientemente que la competencia, por lo que el pensamiento estratégico debe estar enfocado a

crear la habilidad de adaptarse rápidamente promoviendo, identificando y adoptando estrategias emergentes que surjan al mismo tiempo que suceden los cambios del entorno (Liedtka J. , 1998).

Para determinar la capacidad de aprovechar adecuadamente las oportunidades del mercado en las organizaciones objeto de estudio, se presenta la información en la figura 12, en la que se observa que la percepción de los ejecutivos es: Siempre (8.2%), Casi siempre (79.6%), Algunas veces (12.2%), Casi nunca (0%) y Nunca (0%).

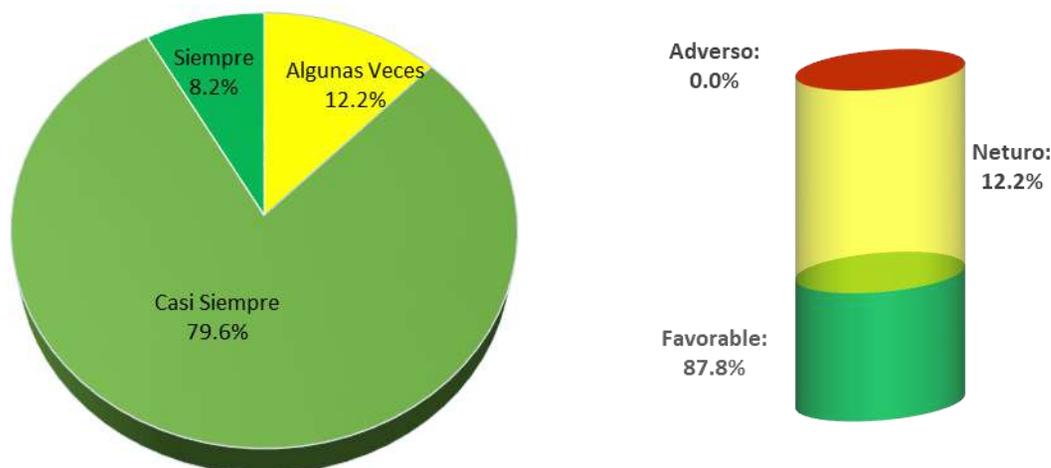


Figura 12. Se aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Eso significa que las empresas del sector cerámico de Norte de Santander aprovechan rápidamente las oportunidades del mercado, con una tendencia favorable 87.8% (Casi Siempre y Siempre), 12.2% una tendencia Neutra (algunas veces) y 0% una tendencia adversa. De acuerdo a esta información se puede concluir que estas compañías tienen una alta capacidad de leer los signos del mercado, identificar las oportunidades y aprovecharlas de manera rápida y adecuada.

4.3.2. Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad. Una de las características esenciales en el pensamiento estratégico, es tener la capacidad ver los problemas y soluciones desde diversas perspectivas y ser tener la habilidad de para conciliarlos. Por esta vía es muy factible usar la creatividad y la imaginación para desafiar paradigmas existentes y establecer nuevos modelos de (De Bono, 1996; Robinson & Stern, 1997; Amabile, 1998; Kao, 1997; Senge, 1990).

Lo anterior implica que el pensamiento estratégico no esté concentrado en una sola persona, sino que en lo posible la mayoría de trabajadores aporten su experiencia y conocimiento para establecer las mejores soluciones a situaciones problemáticas. En ese sentido los ejecutivos entrevistados manifiestan que en su organización se discuten diversos puntos de vista a la hora de considerar creatividad e innovación en las siguientes proporciones: Siempre (12.2%), Casi siempre (30.6%), Algunas veces (36.7%), Casi nunca (16.3%) y Nunca (4.1%). Ver figura 13.

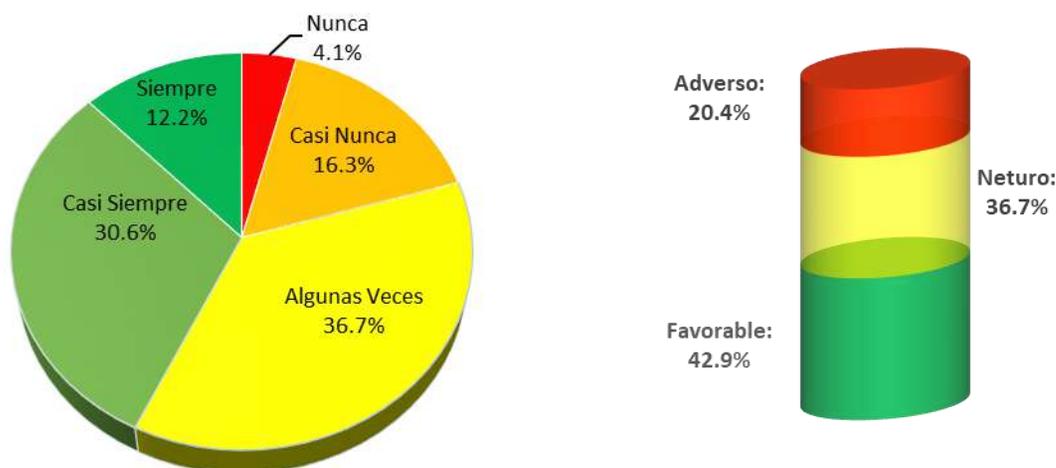


Figura 13. Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Según la información de la figura 13, en las organizaciones de la industria cerámica existe un ambiente favorable (42.9%), neutro (36.7%) y adverso (20.4%) para discutir las situaciones de innovación y creatividad para generar estrategias en bien de la institución, en otras palabras, menos de la mitad de las organizaciones establecen ambientes que favorecen la sana discusión y exposición de las diversas perspectivas de los trabajadores.

4.3.3 Las estrategias son creativas e innovadoras. Una de las principales fuentes del pensamiento estratégico es la creatividad y la búsqueda de soluciones novedosas a las problemáticas de la organización. Al mismo tiempo el análisis de un problema y la búsqueda de soluciones serán una oportunidad para aprovechar plenamente la información y la experiencia de la que dispone la organización (De Bono, 1996; Robinson & Stern, 1997; Amabile, 1998; Kao, 1997; Senge, 1990).

Respecto a la creatividad e innovación de las estrategias y según se muestra en la figura 14, en las organizaciones observadas se presentan las siguientes categorías: Siempre (12.2%), Casi siempre (34.7%), Algunas veces (46.9%), Casi nunca (4.1%) y Nunca (2%).

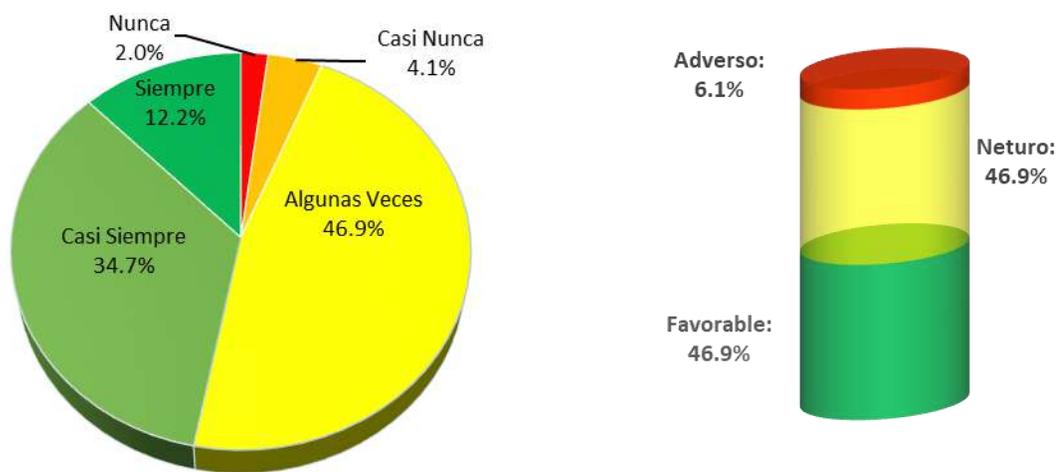


Figura 14. Las soluciones dadas son creativas y novedosas

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Consolidando la información se puede afirmar que hay condiciones favorables en un 46.9% (siempre y casi siempre), neutro en 46.9% (algunas veces) y adverso 6.1% (nunca y casi nunca), lo que se pueden interpretar, como que menos de la mitad de las organizaciones consideran sus estrategias innovadoras y creativas mientras que más de la mitad lo califican como medianamente o poco creativa.

4.3.4 Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa. No basta con que haya buenas ideas si no se identifican y se traducen en innovaciones, por lo que es necesario crear las condiciones necesarias para estimular la emergencia de ideas, traducirlas en innovaciones útiles a la organización que puedan dar una ventaja competitiva. La creatividad e innovación no es tarea de una sola persona y puede emerger desde cualquier nivel, por lo que todos los trabajadores deben tener la libertad para proponer ideas y soluciones intuitivas, creativas e innovadoras (Reyes & Del Valle, 2012).

La información que se presenta en la figura 15, da cuenta de la disposición de mecanismos para estimular y generar creatividad e innovación en las organizaciones, y en ellas se puede leer que el 6.1% creen que siempre existen las condiciones, 28.6% casi siempre, 51% algunas veces, 8.2%, casi nunca y 6.1% nunca.

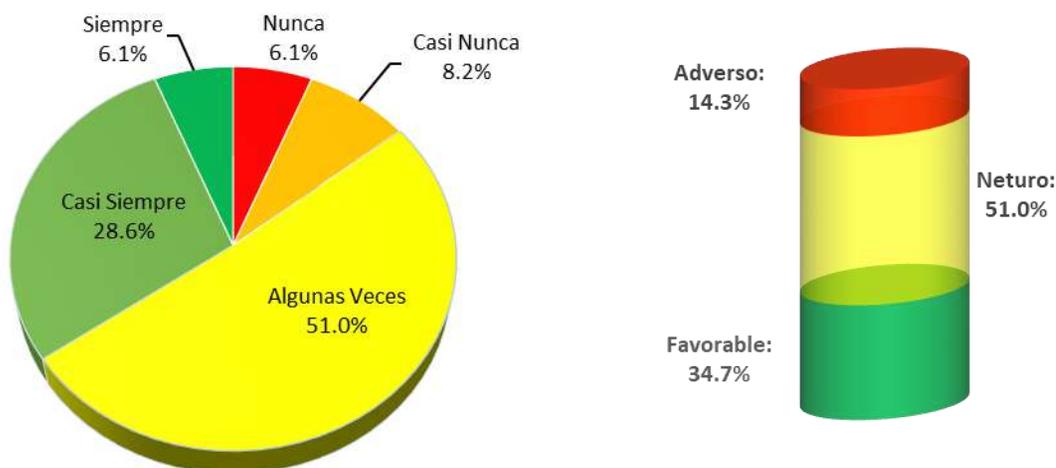


Figura 15. Las empresas motivan a los trabajadores a proponer ideas creativas y novedosas
Fuente: Elaboración Propia (2021)

En el consolidado de la información, se aprecia que la mayoría de las organizaciones no tienen ambientes que motiven y permitan la emergencia de ideas creativas e innovadoras que puedan generar una ventaja competitiva a la industria, por lo tanto, sería pertinente que los líderes tomaran las acciones necesarias para corregir estas falencias.

4.3.5 Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones. De acuerdo a Bonn (2001), es necesario que las empresas establezcan el tiempo y el espacio necesario para fomentar la confrontación y divergencia de opiniones y perspectivas que los trabajadores tienen respecto a desempeño organizacional y proporcionar un contexto que motive el diálogo estratégico. El hecho de tener diversas perspectivas proporciona un contexto situacional más objetivo, evita caer en reduccionismos o temas operativos y amplía el espectro del pensamiento estratégico de la cúpula directiva a toda la organización.

Teniendo en cuenta ese contexto se analiza la información presentada en la figura 16, en la que los líderes consideran que sus organizaciones fomentan el diálogo estratégico, así: Siempre (16.3%), Casi siempre (30.6%), Algunas veces (42.9%), casi nunca (6.1%) y nunca (4.1%).

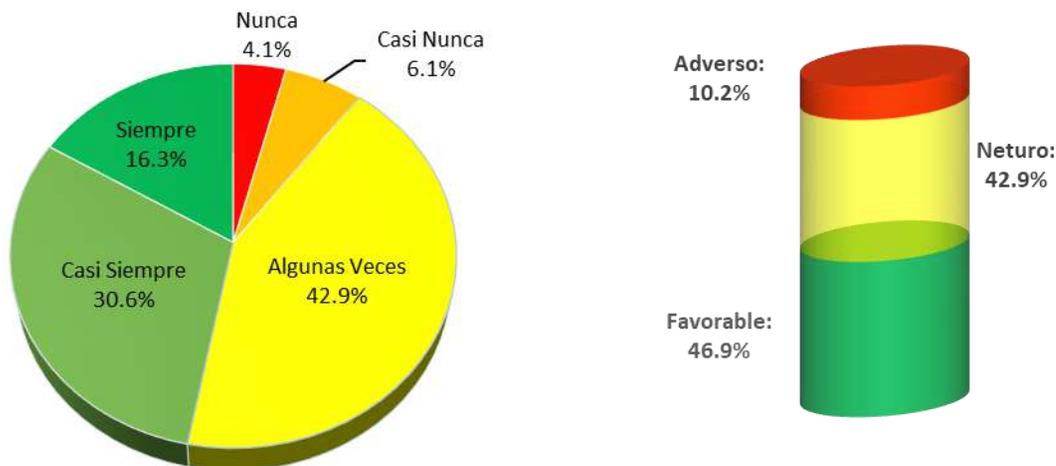


Figura 16. Se fomenta el diálogo para explorar soluciones

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La información consolidada que se muestra en la figura 16, permite concluir que el proceso de fomento de diálogo estratégico en las organizaciones es favorable (Siempre y Casi siempre) en un 46.9%, neutro (Algunas Veces) 42.9% y adverso (Nunca y Casi Nunca) en un 10.2%. En este punto es necesario recordar que existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas en esta industria por lo tanto es posible que algunas empresas de tamaño menor no tengan una cultura arraigada en el diálogo y la descentralización de toma de decisiones.

4.4 Pensamiento Basado en el Tiempo

Pensar a través del tiempo significa comprender que las condiciones de la organización y su entorno que existen hoy no van a existir en el futuro, por tanto, es necesario considerar diversos escenarios que den una imagen de cómo podría ser esa realidad, para anticipar las decisiones.

Igualmente se requiere entender que el presente solo proviene del pasado y que las experiencias y fracasos que se han tenido pueden ayudar a construir un futuro con mayor certeza.

En esta investigación, el pensamiento estratégico está conformada por dos (2) indicadores cuya información se obtiene a través de tres (3) ítems del instrumento de recolección de información y que se representan en la tabla 14.

Tabla 14. Indicadores del Pensamiento Basado en el Tiempo

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento Basado en el Tiempo	Conexión del pasado con el presente	14	Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas
		15	Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.
	Conexión del presente con el futuro	16	Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes

Fuente: Elaboración Propia (2021)

4.4.1 Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas. De acuerdo con las consideraciones de Liedtka (1998), las organizaciones deben tener una sensación de continuidad, dirección y control y eso se puede lograr analizando las actuaciones del pasado sin importar si fueron negativas o positivas. De cada acción realizada en el pasado quedan experiencias que pueden llegar a ser repetitivas y permiten sacar provecho de los éxitos y evitar los fracasos cometidos.

Con respecto a pensar a través del tiempo analizando éxitos y fracasos del pasado, las organizaciones estudiadas consideran que lo realizan de la siguiente forma: Siempre (10.2%), Casi siempre (36.7%), Algunas veces (42.9%), casi nunca (4.1%) y nunca (6.1%), como se puede muestra en la figura 17.

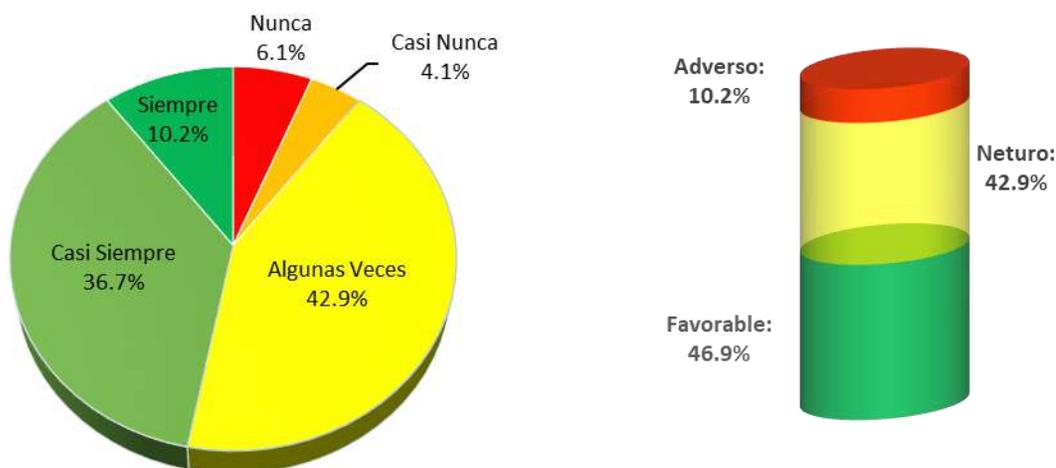


Figura 17 Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas
Fuente: Elaboración Propia (2021)

De la figura 17 también se puede concluir que los líderes revisan las actuaciones del pasado para comprender las causas que dieron origen al éxito o fracaso, recoger experiencias positivas y evitar cometer los mismos errores, en las siguientes proporciones: favorable (Siempre y Casi siempre) en un 46.9%, neutro (Algunas Veces) 42.9% y adverso (Nunca y Casi Nunca) en un 10.2%.

4.4.2 Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.

Cuando las organizaciones se olvidan del pasado pierden el sentido de continuidad y dirección en su pensamiento estratégico, por lo que es importante tener una memoria histórica que permita reconocer los errores y aciertos que se han obtenido para planear un futuro más asertivo (Liedtka J. , 1998).

En esa perspectiva se analizan las organizaciones de la industria cerámica de Norte de Santander y la información resultante se presenta en la figura 18, en que se puede leer que, los líderes tienen en cuenta acciones del pasado para proyectar un futuro con mayor

asertividad, así: Siempre (24.5%), Casi siempre (28.6%), Algunas veces (38.8%), casi nunca (4.1%) y nunca (4.1%).

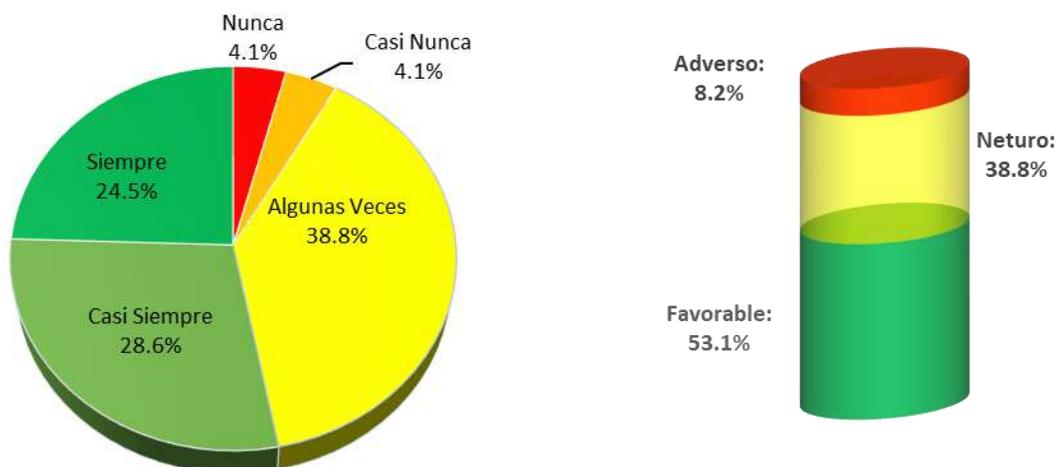


Figura 18. Se tienen en cuenta las experiencias pasadas

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El consolidado de la información mostrado en la figura 18, señala que el proceso de revisar el pasado para planear el futuro es favorable (Siempre y Casi siempre) en un 53,1%; neutro (Algunas Veces) 38.8% y adverso (Nunca y Casi Nunca) 8.2%.

4.4.3 Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes. Además de tener memoria histórica y conocer su pasado, las organizaciones necesitan conocer sus condiciones y circunstancias actuales y del entorno para establecer escenarios factibles del futuro. Pensar en a través del tiempo requiere integrar las tres dimensiones del tiempo entendiendo que los recursos y condiciones de cada una es diferente, pero puede volverse cíclico.

La información que se muestra en la figura 19, muestra la información encontrada respecto del análisis de las condiciones actuales de la organización para proyectar el futuro, en las siguientes

proporciones: Siempre (24.5%), Casi siempre (44.9%), Algunas veces (26.5%), casi nunca (4.1%) y nunca (0%).

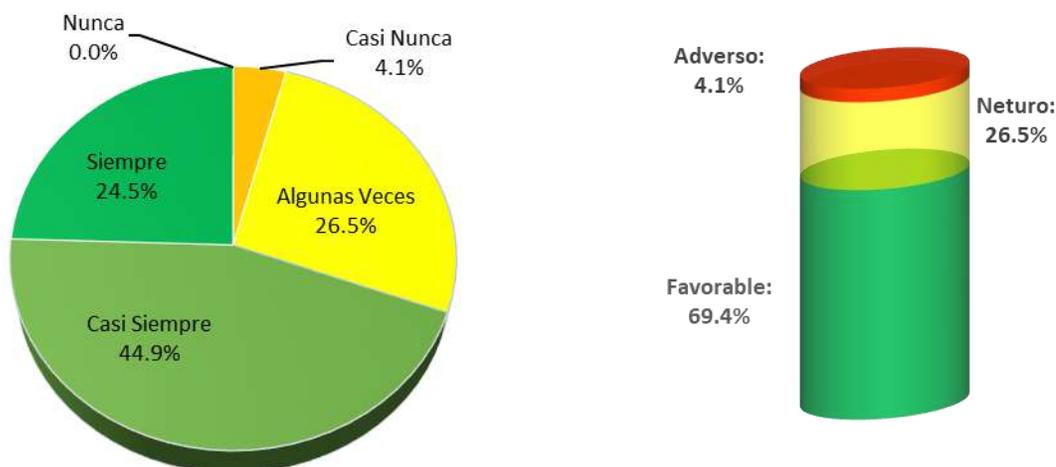


Figura 19. Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La figura 19, además señala que el hábito conocer el presente para crear escenarios factibles en el futuro es favorable (Siempre y Casi siempre) en un 69.4%; neutro (Algunas Veces) 26.5% y adverso (Nunca y Casi Nunca) 4.1%.

4.5 Pensamiento Basado en Hipótesis.

En un entorno altamente competitivos en la que la mayoría de los jugadores tienen la misma disponibilidad de información, el tiempo para pensar es cada vez menor y por lo tanto la capacidad para desarrollar buenas hipótesis y probarlas de manera eficiente, es fundamental. Trabajar con hipótesis es la competencia principal de los mejores pensadores estratégicos y para ello es

necesario establecer algunas condiciones de presunción que se pueden dar en el futuro (Liedtka J. , 1998).

El pensamiento basado en hipótesis es la quinta dimensión del pensamiento estratégico y en este estudio se presentan por dos (2) indicadores y tres (3) ítems del instrumento de recolección de información, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Indicadores del Pensamiento Basado en Hipótesis

Dimensión	Indicador	Cuestionario	
Pensamiento Basado en Hipótesis	Hipótesis de trabajo Adopción de las hipótesis probables	17	Se valoran escenarios para establecer objetivos
		18	Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas

Fuente: Elaboración Propia (2021)

4.5.1 Se valoran escenarios para establecer objetivos. Elaborar escenarios es una forma de crear hipótesis y someterla a prueba, para determinar su factibilidad, de esa manera se descartan las hipótesis que resulten negativas y se adoptan las que sean probables en el tiempo.

Respecto frecuencia que las empresas observadas establecen hipótesis de futuro para crear escenarios factibles, la información encontrada se presenta en la figura 20, en la que se puede observar que existen las siguientes proporciones: Siempre (14.3%), Casi siempre (30.6%), Algunas veces (34.7%), casi nunca (20.4%) y nunca (0%).

Sintetizando la información de este ítem, se observa una tendencia adversa es de 20.4% (Nunca y Casi Nunca), neutra de 34.7% (Algunas Veces) y favorable 44.9% (Siempre y Casi siempre), respecto creación y valoración de escenarios.

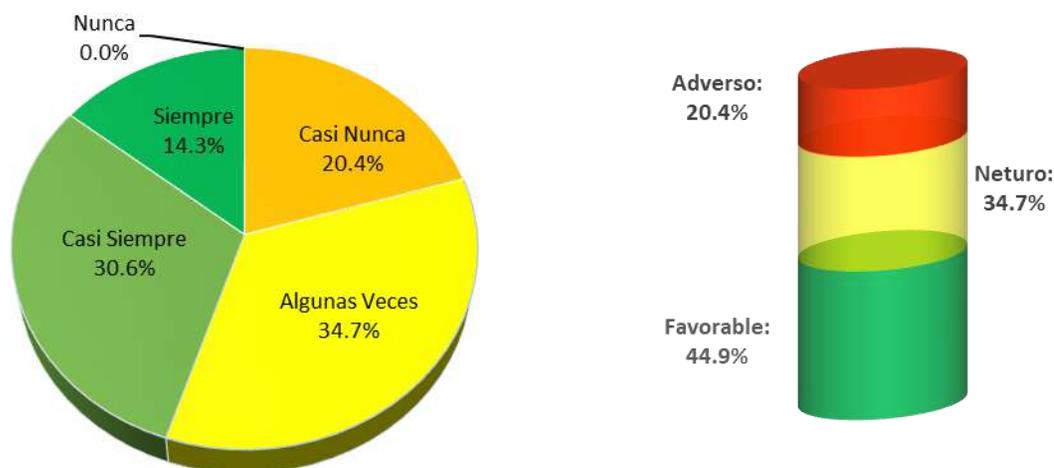


Figura 20. Se valoran escenarios para establecer objetivos
Fuente: Elaboración Propia (2021).

4.5.2 Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas. Cuando las organizaciones utilizan la generación y prueba de una hipótesis en un proceso continuo se contribuye a generar nuevos escenarios e ideas y, en consecuencia, a desarrollar nuevos enfoques, verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados, retroalimentar a la organización y realizar los ajustes a que haya lugar (Liedtka J. , 2000), no obstante las organizaciones deben estar dispuestas a abandonar las estrategias que resulten ineficientes, y adoptar otras que emerjan en el tiempo.

La información relacionada a este ítem se presenta en la figura 21, en las que se puede destacar que las categorías con mayor frecuencia son Casi Siempre (65.2%) y Siempre (14.3%), aunque también hay un importante porcentaje de la categoría Algunas veces (12.2%).

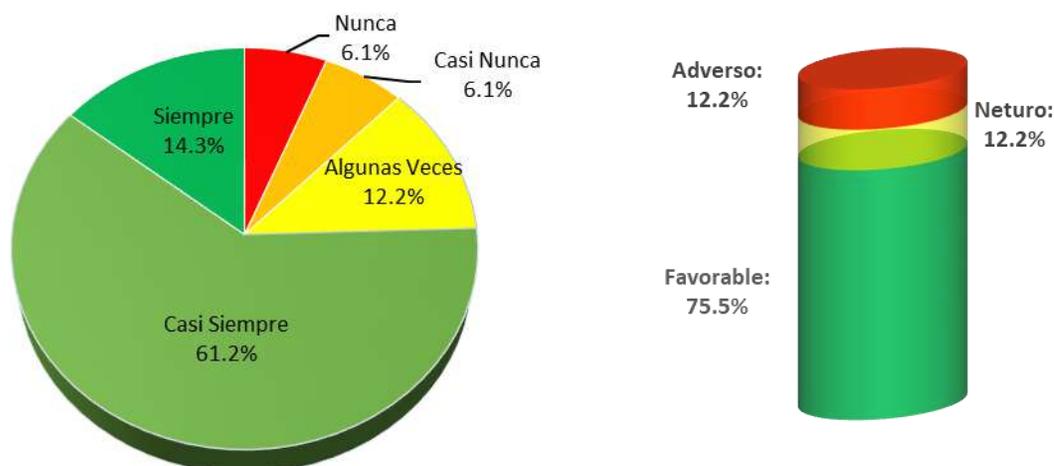


Figura 21. Se está dispuesto a cambiar las estrategias si no resultan las planteadas.
Fuente: Elaboración Propia (2021).

Como síntesis de este ítem se puede observar que el proceso de adoptar estrategias emergentes es favorable en un 75.5%; neutro 12.2% y adverso apenas el 12.2%

4.6 Análisis De Frecuencias

En este apartado del estudio se presenta el consolidado de la información revisado a través de este capítulo, para lo cual se crean tres conglomerados que permiten interpretar la información en términos de fortalezas y debilidades que la industria cerámica presenta. Para definir los conglomerados de tienen en cuenta los siguientes criterios:

Adverso= Σ respuestas “Nunca” + Σ respuestas “Casi Nunca”

Neutra = Σ respuestas “Algunas Veces”

Favorable = Σ respuestas “Casi Siempre” + Σ Respuestas “Siempre”

Para determinar si un ítem es Débil, Neutro o Fuerte se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

Es Débil cuando las respuestas Adversas son mayores que las respuestas Favorables y a la vez son mayor que las respuestas Neutras. Este conglomerado será susceptible de intervenir para mejorar esos aspectos de la organización.

Es Neutro cuando las respuestas Neutras son mayores a las respuestas Favorables y a la vez son mayores a las respuestas Adversas. Al igual que el anterior es necesario tratar que estos aspectos de la organización mejoren y se conviertan en fortalezas.

Es Fuerte cuando las respuestas Favorables son mayores que las respuestas Adversas y a la vez son mayores que las respuestas Neutras. Para el caso de los ítems que son calificados como fortalezas, la organización deberá crear las estrategias necesarias para mantenerlas y aprovecharlas en su favor.

4.6.1 Conglomerados Jerárquicos Pensamiento Sistémico. En la tabla 16, se presenta el resultado de los tres conglomerados resultantes para esta dimensión en la que se puede leer que todos los ítems tienen un estado de fortaleza, ya que el valor de del conglomerado jerárquico favorable es mayor que el neutro y el adverso. Es concluye entonces que las organizaciones observadas realizan análisis estratégico, establecen alianzas de cooperación, comprenden cómo se relacionan las organizaciones con su entorno y realizan cambios planeados de manera sistémicas y continua.

Tabla 16. Conglomerados Jerárquicos dimensión Pensamiento Sistémico

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total
Pensamiento Sistémico	1 Se realiza análisis estratégico	6	17	18	6	2	49	Fuerte	8	18	23	49
	2 Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades	7	18	16	5	3	49	Fuerte	8	16	25	49
	3 Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno	10	13	20	3	3	49	Fuerte	6	20	23	49
	4 El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua	13	25	8	3	0	49	Fuerte	30	8	38	49

Elaboración Propia (2021)

Por lo anteriormente expuesto y de acuerdo con los resultados encontrados se puede afirmar que el pensamiento sistémico es un elemento o dimensión presente en la industria cerámica de Norte de Santander ya que todos sus ítems tienen una condición de fortaleza.

4.6.2 Conglomerados Jerárquicos Pensamiento Enfocado en la Intención. En la tabla 17, se presentan los tres conglomerados denominados Adverso, Neutro y Favorable en que en todos los ítems se presenta una condición de fortaleza, dado que los valores presentados en el conglomerado favorable son mayores que los valores de adverso y neutro, lo cual significa que las organizaciones de la industria tienen claridad en la visión de la organización, establecen objetivos a mediano y largo plazo, los trabajadores comprenden la visión y los objetivos y los líderes de las empresas son visionarios.

Tabla 17. Conglomerados Jerárquicos Dimensión Pensamiento Sistémico

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total
Pensamiento Enfocado en la Intención	5 Se tiene claridad sobre la visión de la organización	17	22	7	2	1	49	Fuerte	3	7	39	49
	6 Se establecen objetivos a mediano y largo plazo	14	27	6	2	0	49	Fuerte	2	6	41	49
	7 Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos	13	28	8	0	0	49	Fuerte	0	8	41	49
	8 Los líderes de la empresa son visionarios	13	25	8	3	0	49	Fuerte	3	8	38	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Al presentar condición de fortaleza en los cinco ítems de esta dimensión se concluye que el elemento o dimensión denominada pensamiento enfocado en la intención, está presente en el pensamiento estratégico de las empresas que son objeto de investigación, destacando que una amplia mayoría de los encuestados, respondieron de manera favorable a las preguntas de esta dimensión.

4.6.3 Conglomerados Jerárquicos Oportunismo Inteligente.

De los cinco ítems que componen la dimensión de oportunismo inteligente, tres presentan condición de fortaleza ya que el conglomerado favorable es mayor que el adverso y neutro, lo que significa que las organizaciones aprovechan adecuadamente las oportunidades del mercado, se discuten al interior de la institución diversos puntos de vista que ayuden a la creatividad y la innovación y se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones. No obstante, esta dimensión presenta dos ítems con condición neutra ya que el valor del conglomerado neutro es mayor que el adverso y favorable (ver tabla 18).

Tabla 18. Conglomerados Jerárquicos Dimensión Oportunismo Inteligente

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total	
Oportunismo Inteligente	9	Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado	4	39	6	0	0	49	Fuerte	0	6	43	49
	10	Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad	6	15	18	8	2	49	Fuerte	10	18	21	49
	11	Las estrategias son creativas e innovadoras	6	17	23	2	1	49	Neutro	3	23	23	49
	12	Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa	3	14	25	4	3	49	Neutro	7	25	17	49
	13	Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones	8	15	21	3	2	49	Fuerte	5	21	23	49

Elaboración Propia (2021)

Con base en los resultados encontrados para esta dimensión o elemento, se puede concluir que, de los cinco ítems, tres presentan condición de fortaleza y dos condiciones de neutralidad, por lo que se concluye que el oportunismo inteligente es un elemento presente en el pensamiento estratégico de la industria en cuestión.

4.6.4 Conglomerados Jerárquicos Pensamiento a través del Tiempo. Esta dimensión del pensamiento estratégico presenta tres ítems los cuales tienen condición de fortaleza al ser el valor del conglomerado Favorable mayor que el Adverso y el Neutro, en otras palabras, las instituciones observadas revisan el éxito o fracaso obtenido para determinar las causas que lo originaron y realizar planes asertivos, analizan las acciones del pasado para comprender la problemática actual y entienden las condiciones de la organización y su entorno de tal forma que permitan formular objetivos y planes minimizando los riesgos (ver tabla 19).

Tabla 19. Conglomerados jerárquicos pensamiento a través del tiempo

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total
Oportunismo Inteligente	14	5	18	21	2	3	49	Fuerte	5	21	23	49
	15	12	14	19	2	2	49	Fuerte	4	19	26	49
	16	12	22	13	2	0	49	Fuerte	2	13	34	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La información encontrada permite afirmar que el pensamiento a través del tiempo es un elemento o dimensión del pensamiento estratégico que está presente en las organizaciones del sector cerámico ya que todos sus ítems presentan condición de fortaleza.

4.6.5 Conglomerados jerárquicos Pensamiento Basado en Hipótesis. Esta dimensión está compuesta por dos ítems que muestran condiciones de fortaleza (ver tabla 20). Los ejecutivos de estas organizaciones consideran en su cotidianidad se valoran escenarios para establecer objetivos y se tiene la capacidad de adoptar las estrategias que emerjan con el propósito de adaptarse a los cambios del entorno.

Tabla 20: Conglomerados Jerárquicos dimensión Pensamiento Basado en Hipótesis

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total
Pensamiento Basado en Hipótesis	17	7	15	17	10	0	49	Fuerte	10	17	22	49
	18	7	30	6	3	3	49	Fuerte	6	6	37	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Conforme a la información que se ha encontrado se puede concluir que el pensamiento basado en hipótesis es un elemento o dimensión presente en el pensamiento estratégico en las empresas objeto de estudio, ya que sus ítems presentan condición de fortaleza.

4.7 Conclusiones del Capítulo.

Después de realizar un examen exhaustivo de cada una de la dimensiones o elementos del pensamiento estratégico se puede concluir que en las organizaciones objeto de estudio se encuentran todos los elementos propuestos en el modelo teórico del capítulo 2, Figura 1, es decir están presentes Pensamiento Sistémico, Pensamiento en enfocado en la Intención, Oportunismo Inteligente, Pensamiento a través del tiempo y Pensamiento basado en hipótesis ya que la mayoría

de sus ítems muestran fortaleza, es decir el conglomerado jerárquico Favorable es superior al Adverso o Neutro.

Sin embargo, en el caso del pensamiento oportunista, hay dos ítems cuya información demuestra una condición de neutralidad, es decir los líderes consideran que las estrategias no están siendo innovadora y que no existen las normas y proceso que faciliten y motiven al empleado para trabajar pensando en la innovación y la creatividad, por lo que se recomienda que las empresas se organicen para contrarrestar estas falencias.

Con la presentación de los resultados y su respectivo análisis se da alcance al primer objetivo de la investigación, concerniente en determinar los componentes del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander, concluyendo que las cinco dimensiones, del modelo planteado en la figura 2, están presentes en las organizaciones objeto de esta investigación.

Capítulo V. Componentes de Reestructuración Productiva Presente en el Sector Cerámico de Norte de Santander

En este capítulo se presenta y analiza la información referente a reestructuración productiva de la industria cerámica, suministrada por los líderes del sector, con el propósito de determinar cuáles dimensiones de esa variable están presentes y de esta forma dar cumplimiento el segundo objetivo específico del trabajo.

Reestructuración productiva significa renegociar el contrato que una organización ha establecido con sus grupos de interés tales como clientes, proveedores, empleados, accionistas, acreedores, etc., e implica llevar a cabo modificaciones en su accionar, configuración de la gobernanza, recorte de gastos, reducción de nómina o cambiar la estructura de capital la empresa (Gilson, 2010). Conforme al acervo teórico presentado en el capítulo dos, la reestructuración tiene tres dimensiones: a) Reestructuración de Portafolio, b) Reestructuración Financiera y c) Reestructuración organizacional, (véase figura 2) y sobre las cuales se realiza la presentación y discusión de los resultados obtenidos en esta investigación.

5.1 Reestructuración de Cartera y Portafolio

La primera dimensión de reestructuración productiva, es la denominada reestructuración de cartera o portafolio y se trata de cambios estructurales en las unidades productivas o líneas de negocios, fortaleciendo las que tienen alguna posibilidad éxito y eliminando aquellas que no tienen ninguna posibilidad, de manera que se pueda focalizar recursos y lograr mayor eficiencia (Pathak, Hoskisson, & Johnson, 2014; Wu & Delios, 2009)

En la tabla 21 se muestra la conformación de la primera dimensión de la reestructuración productiva, denominada reestructuración de cartera o portafolio, la cual está compuesta por tres indicadores y seis ítems del cuestionario, los cuales se grafican y analizan individualmente.

Tabla 21. Indicadores Reestructuración Cartera o Portafolio

Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración de cartera o portafolio	Renuevo el Portafolio	19	Se cambia o modifica el portafolio de productos o servicios en momentos de crisis
		20	Se renuevan o cambian las unidades de negocios para mejorar la ventaja competitiva
	Reestructuro las unidades de negocio	21	La organización invierte en otros negocios relacionados con su razón de ser
		22	La empresa invierte en otros negocios NO relacionados con su razón de ser

Fuente: Elaboración Propia (2021)

5.1.1 Se cambia o modifica el portafolio de productos o servicios en momentos de crisis. Alinear el portafolio de negocios al entorno es un elemento clave de ventaja competitiva y la manera más efectiva y ajustar la pertinencia del negocio con las necesidades del cliente (Pathak, Hoskisson, & Johnson, 2014; Wu & Delios, 2009); cuando se hace de forma continua y sistemática se convierte en un punto de inflexión para reorientar las estrategias a la visión del negocio (Nippa, Pidun, & Rubner, 2011).

En las empresas objeto de estudio, se realizan cambios en el portafolio de servicios, especialmente en momentos críticos en las proporciones que muestra la figura 22: Siempre 22.4%, Casi siempre 46.9%, Algunas veces 24.5%, Casi nunca 2% y nunca 4.1%.

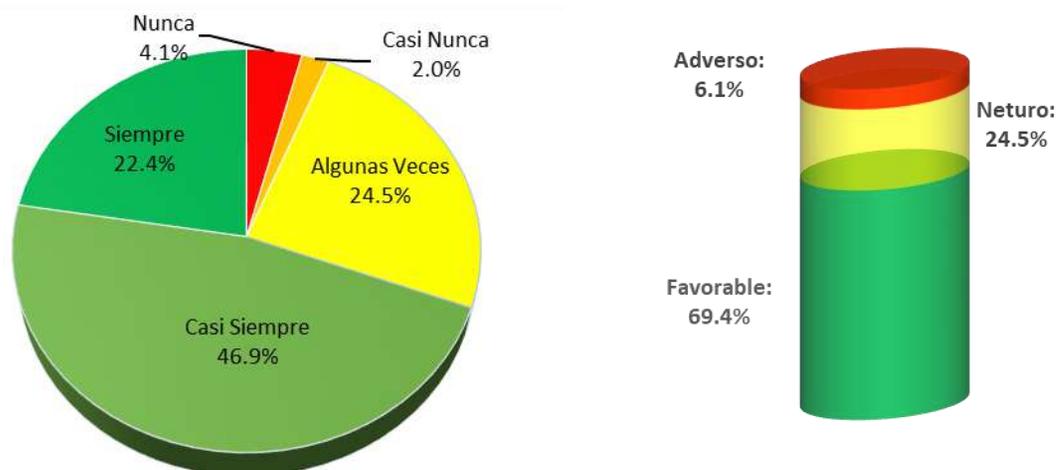


Figura 22. Se renueva el portafolio de productos

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En el consolidado de la información mostrado en la figura 22, se observa que este proceso es favorable (Casi Siempre y Siempre) en un 69.4%, neutro (algunas veces) 24.5% y adverso (nunca y casi nunca) 6.1%, lo que significa que la mayoría de los líderes, consideran que se renueva o cambia el portafolio de servicios con el objeto de optimizar los recursos y encontrar la forma de impulsar aquellas unidades que tienen mayor factibilidad.

5.1.2 Se renuevan o cambian las unidades de negocios para mejorar la ventaja competitiva. El hecho de eliminar o transformar unidades de negocios, por muy necesario que parezca, requiere ser consciente que se puede afectar la articulación con otras áreas y por ende el rendimiento general de la empresa, especialmente cuando se trata de prescindir unidades de recurso humano calificado o relacionadas con investigación y desarrollo (Thornhill, Saunders, & Stead, 2007).

Al respecto, los líderes entrevistados consideran que renovar o cambiar unidades estratégicas de negocios es una forma de encontrar ventaja competitiva, tiene las siguientes

proporciones: Siempre 24.5%, Casi siempre 34.7%, Algunas veces 28.6%, Casi nunca 6.1% y nunca 6.1% (ver figura 23).

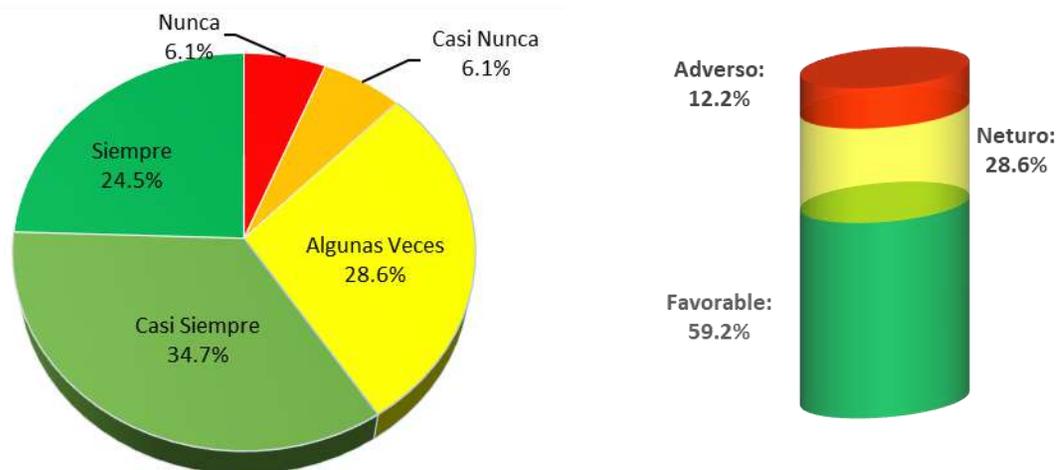


Figura 23. Se renuevan las unidades estratégicas del negocio

Fuente: Elaboración Propia (2021)

A partir de la información encontrada para este ítem, se concluye que existe una tendencia favorable en 59.2%, neutra 28.6% y adversa 12.2%, con respecto a renovar o cambiar unidades estratégicas de negocios como mecanismo de reestructuración de portafolio.

5.1.3 La organización invierte en otros negocios relacionados con su razón de ser. De acuerdo con Collis & Montgomery (2007) una de las estrategias de reestructuración productiva más conocida, especialmente en una economía global, es la conformación de organizaciones con múltiples negocios que tiene el objetivo de generar ventajas corporativas, mediante la realización de diversos propósitos que estén relacionados entre ellos. En otras palabras, las organizaciones

modernas invierten capital en negocios complementarios entre sí, que les permitan lograr mayor participación del mercado y seguro para cuando alguno de ellos falle poder apoyarse en los demás.

En ese sentido, la información que se muestra en la figura 24, señala que las organizaciones invierten en otros negocios relacionados con su razón de ser en las siguientes proporciones: Siempre 49%, Casi siempre 16.3%, algunas veces 28.6%, casi nunca 2% y nunca 4.1%.

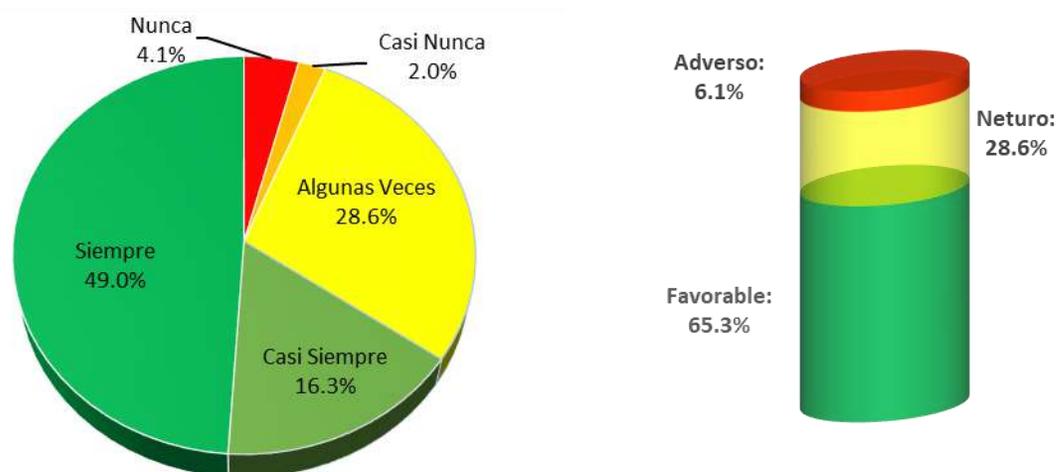


Figura 24. Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Cuando se trata de diversificar en otros negocios que estén relacionados con la actividad principal de la empresa, los ejecutivos entrevistados consideran que tienen una tendencia favorable a ese proceso en 65.3%, neutro 28.6% y adverso 6.1%, es decir que la gran mayoría de las organizaciones tienen tendencia a diversificar o tener múltiples negocios.

5.1.4 La empresa invierte en otros negocios NO relacionados con su razón de ser. Una de las formas de reestructuración de cartera, consisten en la diversificación de los negocios de la organización, lo cual implica una nueva definición sobre la influencia directa que tiene la organización en otros actividades lucrativas (Fox & Marcus, 1992; Hoskisson & Turk, 1990;

Johnson, Hoskisson, & Hitt, 1993; Lockett & Thompson, 2001); a la vez constituye una de las decisiones más importantes que se tomen en la alta dirección empresa (Barney, 1999; Chang, 1996). Esta estrategia de diversificación o multinegocio en diversos contextos económicos cobra mayor relevancia cada día a nivel empresarial y mayor interés nivel académico (Bergh, Johnson, & Dewitt, 2008; Hoskisson, Cannella, Tihanyi, & Faraci, 2001).

La información acerca de las inversiones que hacen las empresas observadas, en negocios no relacionados con la actividad de la compañía se presentan en gráfica 25, donde se observa que la percepción de los entrevistados es: siempre 44.9%; casi siempre 16.3%, algunas veces 8.2%, casi nunca 18.4% y nunca 12.2%.

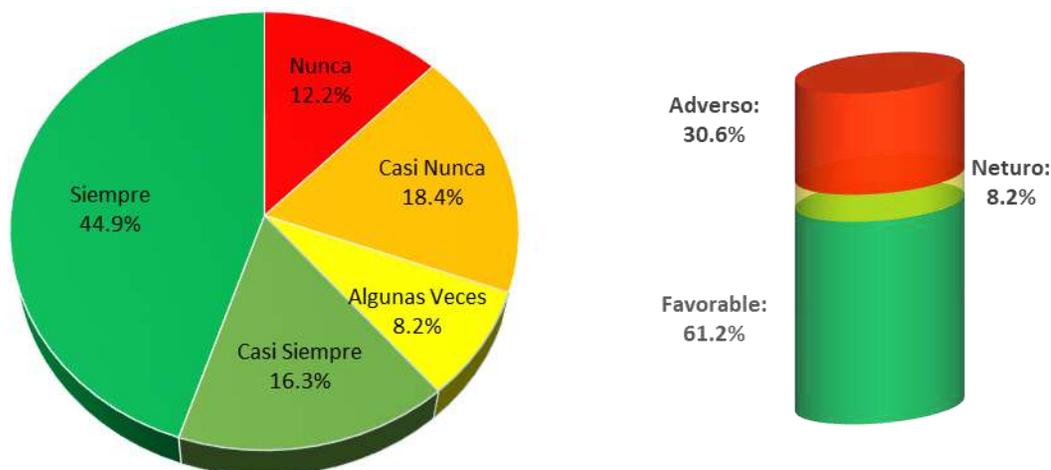


Figura 25. Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa
Fuente: Elaboración Propia (2021)

De acuerdo a la información que se presenta en la figura 25, se puede concluir que las organizaciones del sector cerámico invierten en negocios no relacionados con la actividad principal de la empresa, de modo favorable (siempre y casi siempre) 61.2%, neutro (algunas veces)

8.2% y adversa (casi nunca y nunca) 30.6%, en otras palabras, la mayoría de las empresas hacen inversiones en actividades diferentes como forma de reestructuración de portafolio.

5.2 Reestructuración Financiera

Este tipo de reestructuración se refiere a acciones que toma la empresa tendientes a renegociar la deuda con los acreedores tratando de reducir intereses, ampliar plazos, cambiar deuda por acciones, buscar apalancamiento financiero o cambiar la composición de capital de la compañía (Brown, James, & Mooradian, 1994; Padilla & Requejo, 2000). Para este estudio esta dimensión o componente se divide en dos ítems que tienen dos reactivos mediante los cuales se recolecta y analiza la información (ver tabla 22)

Tabla 22. Indicadores Reestructuración Financiera

Dimensión	Indicadores	Ítems	
Reestructuración Financiera	Estructura de capital	23	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa
	Reestructuración de deudas	24	Se intenta cambiar renegociar la deuda para obtener mejores condiciones.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

5.2.1 Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa. Una manera de realizar reestructuración financiera es a través de la emisión de acciones, con el objetivo de obtenga recursos para inyectar en el aparato productivo y a la vez cambie la composición del capital de la empresa. La emisión de acciones y la deuda convertible son dos formas de reestructuración de la composición accionaria.

La información que se presenta en la figura 26, muestra la frecuencia con la cual las organizaciones cambian su estructura de capital con el objeto de obtener recursos, con una frecuencia del 10.2% se realiza siempre, 14.3% casi siempre, 18.4% casi nunca y 6.1% nunca.

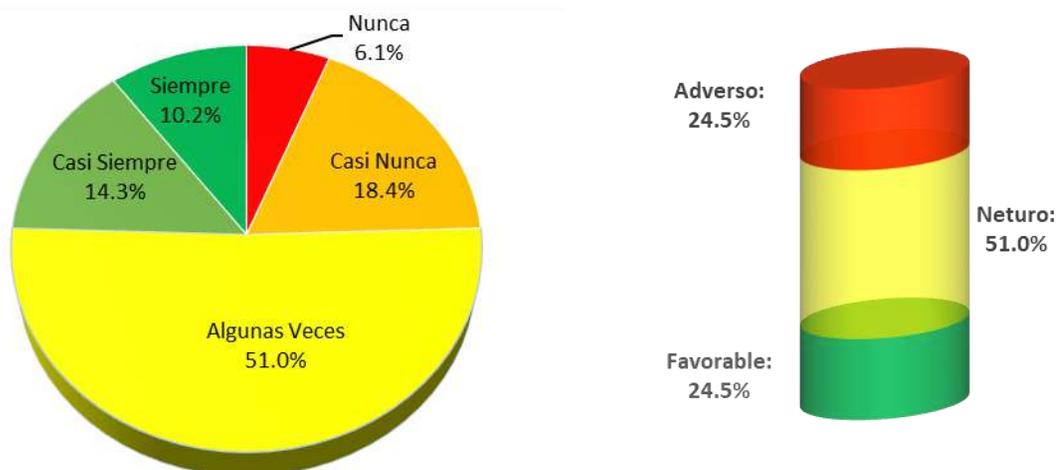


Figura 26. Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Al consolidar la información se puede observar que el 24.5% tiene una actitud favorable (siempre y casi siempre) respecto del cambio de la composición de propiedad de la empresa, 51% neutra (algunas veces) y 24.5% adversa (nunca y casi nunca), lo que significa que más de la mitad de las organizaciones no está convencida de las bondades o beneficios de este tipo de acciones y apenas la cuarta parte la utiliza frecuentemente.

5.2.2 Se renegocia la deuda para obtener mejores condiciones. Esta dimensión se trata de buscar acuerdos con las empresas acreedoras para tratar de buscar condiciones más favorables para las obligaciones financieras como reducción de intereses, aplazamiento en los tiempos de pago, convertir la deuda en acciones preferentes, etc. (Moyer, McGuigan, & Kretlow, 1998), lo cual facilita un arreglo entre acreedor y tomador, que aunque no es el ideal, favorece a las dos partes en situaciones extremas (Laryea, 2010).

En figura 27 se presenta la información relacionada con la renegociación de la deuda por parte de las organizaciones estudiadas, en la que se muestran las siguientes proporciones: Siempre 8.2%, casi siempre 40.8%, algunas veces 44.9%, casi nunca 2% y nunca 4.1%.

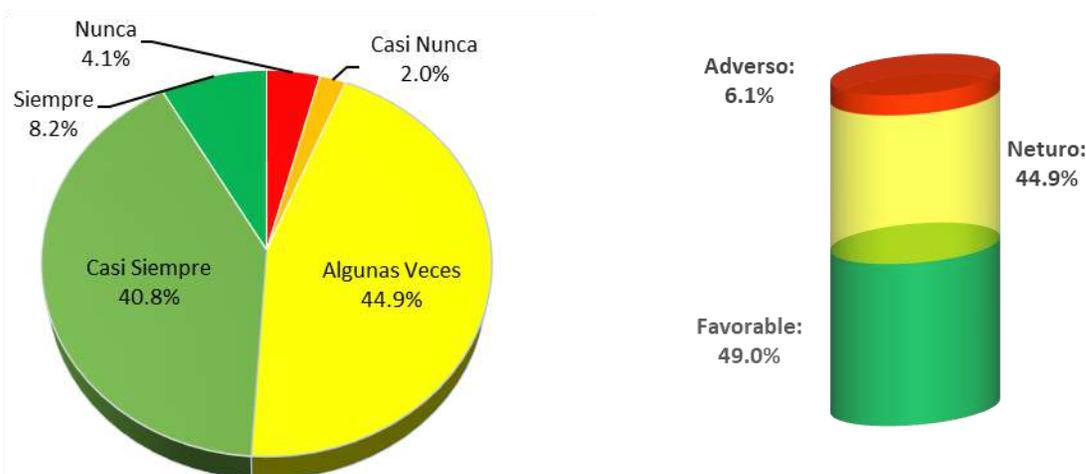


Figura 27. Se reestructuran la Deudas de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En general se puede decir que las empresas del sector cerámico de Norte de Santander, reestructuran sus deudas de una tendencia favorable (siempre y casi siempre) del 49%, neutro (algunas veces) 44.9% y adversa (nunca y casi nunca) 6.1%, en otras palabras, alrededor de la mitad de las empresas no considera esta estrategia como una solución razonable o no logra renegociar la deuda con los acreedores.

5.3 Reestructuración Organizacional

La reestructuración organizacional consiste en tomar medidas al interior de la entidad con el fin de alinear su estructura, gobernanza y procesos a sus objetivos debido a que su accionar se ha desviado en otras direcciones o que han sucedido cambios fundamentales en el entorno que exigen su intervención. La reconfiguración puede significar introducir cambios en la estructura orgánica, cambiar los niveles o líneas de autoridad, redefinir los mecanismos de control, rediseñar las responsabilidades y actividades de los trabajadores, adelgazar la nómina y rediseñar la relación

de gobernanza con los *stakeholders* (Bowman E. , Singh, Useem, & Bhadury, 1999; Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009).

La dimensión o elemento de reestructuración organizacional, para esta investigación, está compuesta por dos indicadores con dos ítems en el cuestionario como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Indicadores reestructuración organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems
Reestructuración Organizacional	Estructura Administrativa	25 Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para obtener mejor productividad.
	Recurso Humano	26 Se renueva o reduce el personal para ganar eficiencia

Fuente: Elaboración Propia (2021)

5.3.1 Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para adaptarse al entorno. La optimización en la estructura, procesos y flujos de información son necesarios para adaptarse rápidamente al medio, redefiniendo, transformando o incluso eliminando partes de la organización (Cameron, 1994).

La información obtenida señala que se realizan ajustes al tamaño y funcionamiento para adaptarse a las condiciones del entorno en las siguientes proporciones: siempre 18.4%, casi siempre 42.9%, algunas veces 22.4%, casi nunca 12.2% y nunca 4.1% (ver figura 28).

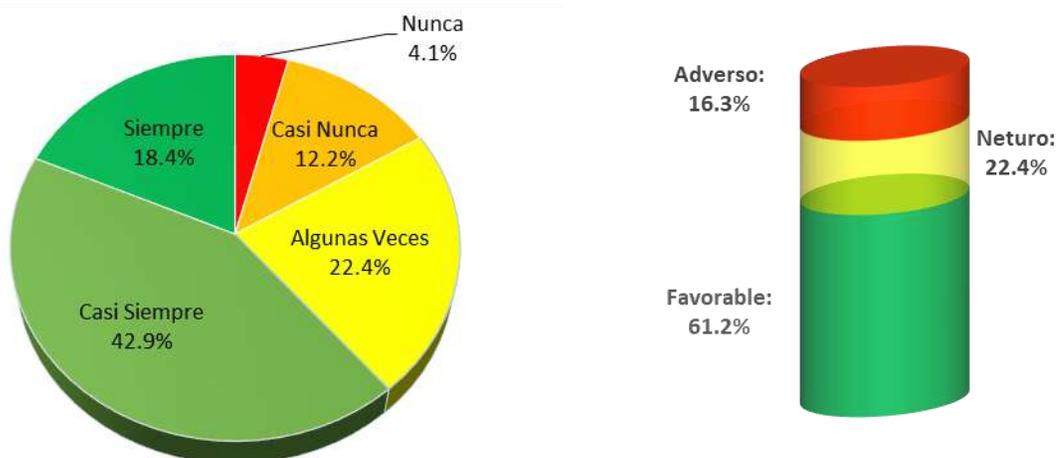


Figura 28. Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para adaptarse al entorno

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Si se toman las categorías Nunca y Casi Nunca como adversas; Algunas veces como Neutra y Casi siempre y Siempre como favorable se observa que el 61.2% tienen una tendencia en favor de adoptar este tipo de reestructuración productiva.

5.3.2 Se renueva o reduce el personal para ganar eficiencia. Una forma de realizar reestructuración organizacional es a través del adelgazamiento de la nómina tratando de reducir costos y mejorar el funcionamiento, especialmente cuando se presentan crisis económicas (Budros, 1999; Cappelli, 2000), aunque al recortar la planta de personal también es posible que se debiliten sus capacidades para desarrollar los procesos internos y genere costos adicionales por el despido y reclutamiento de nuevos trabajadores (Mishra & Spreitzer, 1998).

En este contexto se presenta la información sobre la adopción de la estrategia de renovar o reducir la planta de personal, en momentos de crisis para reducir costos y mantener el funcionamiento de la empresa, conforme a las siguientes proporciones: Siempre 8.2%, casi siempre 53.1%, algunas veces 30.6%, casi nunca 4.1% y nunca 4.1% (ver figura 29).

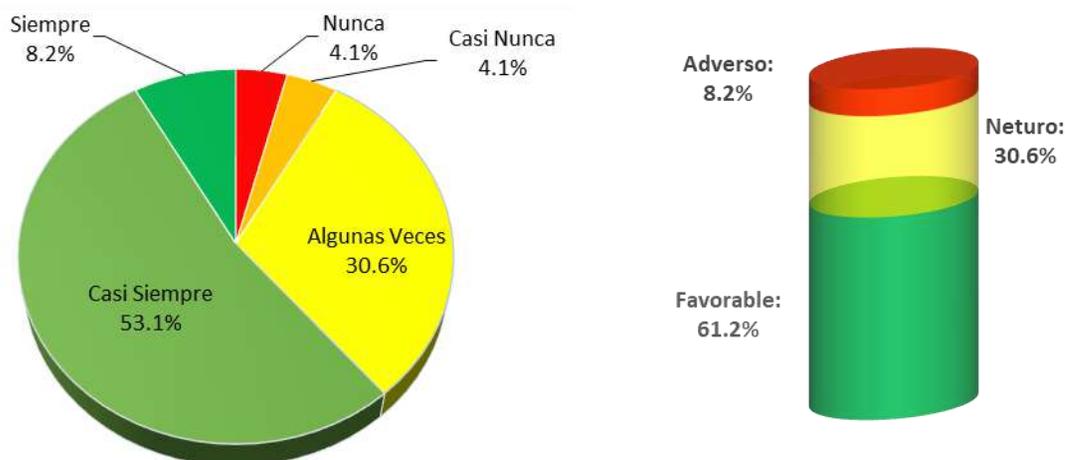


Figura 29. Se renueva o reduce el recurso humano

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Consolidando la información se encuentra que este proceso es favorable en un 61.2%, neutro 30.6% y adverso 8.2%, es decir que la gran mayoría de las empresas adoptan esta estrategia como forma de reestructuración organizacional.

5.4 Análisis De Frecuencias

En este apartado del estudio se presenta el consolidado de la información revisado a través de este capítulo, para lo cual se crean tres conglomerados que permiten interpretar la información en términos de fortalezas y debilidades que la industria cerámica presenta. Para definir los conglomerados de tienen en cuenta los siguientes criterios:

Adverso= Σ respuestas “Nunca” + Σ respuestas “Casi Nunca”

Neutra = Σ respuestas “Algunas Veces”

Favorable = Σ respuestas “Casi Siempre” + Σ Respuestas “Siempre”

Para determinar si un ítem es Débil, Neutro o Fuerte se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

Es Débil cuando las respuestas Adversas son mayores que las respuestas Favorables y a la vez son mayor que las respuestas Neutras. Este conglomerado será susceptible de intervenir para mejorar esos aspectos de la organización.

Es Neutro cuando las respuestas Neutras son mayores a las respuestas Favorables y a la vez son mayores a las respuestas Adversas. Al igual que el anterior es necesario tratar que estos aspectos de la organización mejoren y se conviertan en fortalezas.

Es Fuerte cuando las respuestas Favorables son mayores que las respuestas Adversas y a la vez son mayores que las respuestas Neutras. Para el caso de los ítems que son calificados como fortalezas, la organización deberá crear las estrategias necesarias para mantenerlas y aprovecharlas en su favor.

5.4.1 Conglomerados Jerárquicos Reestructuración de Carrera o Negocio. En la tabla 24, se presenta el resultado de los tres conglomerados resultantes para esta dimensión en la que se puede leer que todos los ítems tienen un estado de fortaleza, ya que el valor de del conglomerado jerárquico favorable es mayor que el neutro y el adverso. Se concluye entonces que las organizaciones observadas cambian o modifican el portafolio de productos o servicios, renuevan o cambian las unidades estratégicas de negocios e invierten en otros negocios relacionados o no con el propósito principal de la empresa.

Tabla 24. Conglomerados Jerárquicos dimensión Reestructuración de cartera o negocio

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutras	Favorable	Total
Reestructuración de cartera o portafolio	19	11	23	12	1	3	49	Fuerte	3	15	34	49
	20	12	17	14	3	2	49	Fuerte	6	14	29	49
	21	24	8	14	1	3	49	Fuerte	3	14	32	49
	22	22	8	4	9	6	49	Fuerte	15	4	30	49

Elaboración Propia (2021)

Con base en esta información y análisis se puede concluir que la dimensión o elemento de reestructuración de cartera o portafolio está presente en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander, debido a que todos sus ítems tienen condición de fortaleza.

5.4.2 Conglomerados Jerárquicos Reestructuración Financiera. Respecto de la reestructuración financiera, los conglomerados que se presentan en la tabla 25, dan cuenta que los ítems de esta dimensión o elemento tienen una condición de neutralidad debido a que el valor del conglomerado Neutro es superior al valor de los conglomerados favorable y adverso, lo cual significa que las organizaciones observadas no cambian la composición accionaria o de propiedad y no renegocian la deuda como mecanismo de reestructuración financiera.

Tabla 25. Conglomerados dimensión Reestructuración Financiera

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutro	Favorable	Total
Reestructuración Financiera	23	5	7	25	9	3	49	Neutro	12	25	12	49
	24	4	20	22	1	2	49	Neutro	3	22	4	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con base en la información anterior se puede concluir que la dimensión Reestructuración Financiera no es una dimensión o elemento presente en la reestructuración financiera en el sector cerámico de Norte de Santander, ya que ninguno de sus ítems muestra condición de fortaleza.

5.4.3 Conglomerados Jerárquicos Dimensión Reestructuración Organizacional. Esta dimensión está conformada por dos ítems (ver tabla 26), que muestran condición de fortaleza debido a que el valor del conglomerado favorables es superior al valor de los conglomerados adversos y neutro, lo que significa que las organizaciones estudiadas cambian el tamaño y funcionamiento de su organización para adaptarse al entorno y renueva o reducen el personal para ganar eficiencia.

Tabla 26. Conglomerados jerárquicos dimensión Reestructuración Organizacional.

Dimensión	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	Total	Condición	Adverso	Neutro	Favorable	Total
Reestructuración Organizacional	25	9	21	11	6	2	49	Fuerte	8	11	30	49
	26	4	26	15	2	2	49	Fuerte	4	19	30	49

Elaboración Propia (2021)

Se puede concluir que la reestructuración organizacional es un elemento que está presente en la reestructuración productiva en la industria cerámica ya que todos sus ítems tienen condición de fortaleza.

5.5 Conclusiones del Capítulo.

Una vez presentada y analizada exhaustivamente la información de cada dimensión o elemento relacionado con la reestructuración productiva, se puede concluir que en las organizaciones objeto de estudio se encuentran dos de los tres elementos propuestos en el modelo teórico de la figura 2, a saber: a) Reestructuración de cartera o portafolio y b) reestructuración organizacional, debido a que todos sus ítems tienen condición de fortaleza, al encontrar que el valor del conglomerado jerárquico favorable es mayor al neutro y adverso. Por otra parte, la dimensión de reestructuración de cartera no es un elemento presente en la reestructuración de productiva pues sus elementos no muestran condición de fortaleza.

Con la presentación de los resultados y su respectivo análisis se da alcance al segundo objetivo de la investigación, concerniente en determinar los componentes reestructuración productivas presentes en el sector cerámico de Norte de Santander, concluyendo que las dos de las tres dimensiones, del modelo planteado en la figura 2, están presentes en las organizaciones objeto de esta investigación.

Capítulo VI. Incidencia del Pensamiento Estratégico en la Reestructuración Productiva de la Industria Cerámica de Norte de Santander

En este apartado de la investigación se realiza análisis de la relación que existe entre las variables Pensamiento Estratégico (PE) y Reconstrucción Productiva (RP) en las organizaciones del sector cerámico de Norte de Santander, así como la relación entre las dimensiones o elementos que las componen, para lo cual se usa como base de discusión el modelo teórico planteado en el capítulo 2 y representado en la figura 3.

Para determinar si existe relación entre las dimensiones de PE y RP, inicialmente se agrupan los ítems de cada dimensión, mediante el paquete estadístico SPSS, formando ocho columnas a los cuales se les da una nueva denominación, como se muestra en la tabla 27. Cada una de las dimensiones de PE serán relacionadas con las dimensiones de RP, y mediante un estadístico de correlación se determinará si existe alguna relación entre ellos.

Tabla 27. Agrupamiento de dimensiones o elementos

Variable	Dimensión/elemento	Ítem
Pensamiento Estratégico	PE_Sistemico	1, 2, 3, 4
	PE_Intencion	5, 6, 7, 8
	PE_Inteligente	9, 10, 11, 12, 13
	PE_Tiempo	14, 15, 16
	PE_Hipotesis	17, 18
Reestructuración Productiva	RP_Portafolio	19, 20, 21, 22
	RP_Financiera	23, 24
	RP_Organizacional	25, 26

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Para decidir qué tipo de estadístico de correlaciones ha de utilizar para establecer la relación entre variables, se realizó una prueba de Shapiro-Will, con el paquete estadístico SPSS, la cual determina la normalidad de los datos. La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es aplicable cuando se analizan muestras compuestas por menos de 50 elementos, como en el caso de este estudio que se utilizan 49.

El resultado de la prueba de Shapiro-Wilk, se muestra en la tabla 28, en la que se puede observar que todos los valores de significancia son menores a 0.05, lo cual significa que no hay normalidad en los datos, o lo que es lo mismo, se trata de estadística no paramétrica.

Tabla 28. Prueba de Normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
PE_Sistemico	,962	49	,047
PE_Intencion	,892	49	,000
PE_Inteligente	,926	49	,004
PE_Tiempo	,945	49	,014
PE_Hipotesis	,942	49	,008
RP_Financiera	,753	49	,001
RP_Organizacional	,856	49	,000
RP_Cartera	,841	49	,000

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Habiendo determinado que se trata de estadística no paramétrica y las variables son de tipo ordinal, se utiliza el estadístico rho de Spearman, para determinar si existe relación estadística significativa entre las diversas distintas comparaciones de las dimensiones propuestas en la tabla 28. El rho de Spearman se usa para determinar que la relación entre las variables comparadas no se den por sola casualidad o azar, sino que tenga una relación estadísticamente significativa y se pueda afirmar que la variación de una hace que la otra también cambie.

Cuando el valor del coeficiente rho de Spearman está próximos a 1, existe una correlación positiva-fuerte, valores cercanos a -1 , existe correlación negativa-fuerte, mientras que, si hay valores próximos a cero, no hay correlación lineal. Los datos positivos o negativos indican la dirección de la relación; si es negativo una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, mientras que cuando es positivo, una variable aumenta o disminuye conforme la otra lo haga (ver tabla 29).

Tabla 29. Rangos de valores de relación entre variables, según Rho de Spearman

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

Fuente: (Bisquerra, 1989)

Para determinar si existe relación entre las dos variables se requieren dos condiciones: a) que el coeficiente Rho de Spearman se diferente a cero (0), y b) que el valor de significancia, conocido como alfa (α), sea menor al margen de error (E); como el margen de error definido para esta investigación es del 5%, entonces el nivel de significancia debe ser menor a 0.05.

Como todos los datos se procesan en SPSS es importante conocer que cuando hay relación estadísticamente significativa, el software lo señala con un asterisco (*) y cuando la correlación inclusive de da con un margen de error por debajo del 1%, se señala con dos asteriscos (**).

Habiendo explicado la metodología sobre cómo establecer las correlaciones entre las dimensiones se procede a comparar todas las dimensiones del PE con las dimensiones del RP.

6.1 Prueba de Hipótesis

Para determinar la relación existente entre cada una de las dimensiones de las variables PE y RP se examina los valores que cada una tiene con respecto de las demás, apoyado en el modelo planteado en el marco teórico y resumido en la figura No. 3.

Para probar o negar una hipótesis se plantea una hipótesis nula (H_0) en la que se considera que NO existe correlación entre las dimensiones comparadas y una hipótesis alterna (H_1), en la que se considera que SI existe alguna correlación. De esa forma si se niega H_0 , significa que se acepta H_1 , caso en el cual se determina que existe relación entre las variables comparadas.

6.1.1 Correlación entre PE_Sistemico y RP_Portafolio.

Ho. No existe Relación directa y significativa entre el PE_Sistemico y RP_Portafolio.

H1. Existe Relación directa y significativa entre el PE_Sistemico y RP_Portafolio.

Tabla 30. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y la reestructuración de cartera

		RP_Portafolio
PE_Sistemico	ρ = Rho de Spearman	,553**
	α =Sig. (bilateral)	,000
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La información de la tabla 30, señala el grado de correlación entre las variables PE_Sistemico y RP_Portafolio en la que el Rho de Spearman es $\rho = 0.553$ y el grado de significación estadística es $\alpha = 0.000$, que es menor a 0.05. Esto permite rechazar H0 y aceptar la H1; por lo tanto, se concluye que EXISTE relación directa entre Pensamiento Sistémico y la Reestructuración de portafolio. El grado de relación es Positivo-Medio

6.1.2 Relación entre PE_Sistemico y RP_Financiera.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_Sistemico y RP_Financiera

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_Sistemico y RP_Financiera

Tabla 31. Rho de Spearman entre el pensamiento sistémico y reestructuración financiera

		RP_Financiera
PE_Sistemico	ρ = Rho de Spearman	,685**
	α =Sig. (bilateral)	,000
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

De acuerdo con la información presentada en la tabla 31, el valor $\rho =$ Rho de Spearman es 0.685 y el nivel de significancia es 0.0, con lo cual se niega H0 y se acepta H1, lo cual significa que existe suficiente evidencia estadística para concluir que **EXISTE** correlación positiva entre

Pensamiento Sistémico y Reestructuración Financiera. El grado de relación es Positivo-Medio, incluso se mantener con un margen de error del 1%.

6.1.3 Relación entre PE_Sistemico y RP_Organizacional.

Ho. No existe correlación entre PE_Sistemico y RP_Organizacional

H1. Existe correlación entre PE_Sistemico y RP_Organizacional.

Tabla 32. Rho de Spearman entre PE_Sistemico y RP_Organizacional

		RP_Organizacional
PE_Sistemico	ρ = Rho de Spearman	,648**
	α =Sig. (bilateral)	,000
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La correlación entre el pensamiento sistémico y reestructuración organizacional se muestra en la tabla 32, en la que se puede leer el coeficiente rho de $\rho = 0.648$, el grado de significación estadística es $\alpha = 0.000$, que es menor margen de error del 5%, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto, se concluye que **EXISTE** una correlación positiva entre pensamiento sistémico y reestructuración organizacional, incluso cuando el margen de error es del 1%. La relación es del grado Positivo-Medio.

6.1.4 Relación entre PE_Intencion y RP_Portafolio.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Portafolio.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Portafolio.

Tabla 33. Rho de Spearman entre PE_Intencion y RP_Portafolio.

		RP_Cartera
PE_Sistemico	ρ = Rho de Spearman	,321*
	α =Sig. (bilateral)	,031
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con respecto a la relación entre estas dos dimensiones, se presentan la información en la tabla 33 en la que se puede observar el valor del coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = 0.321$ y el grado de significancia es $\alpha = 0.031$, que es menor a 0.05; lo que significa que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 y aceptar la H_1 , concluyendo que **EXISTE** relación directa y significativa entre el Pensamiento Enfocado en la Intención y Reestructuración de Portafolio, aunque el grado de relación es Positivo-Bajo

6.1.5 Relación entre PE_Intencion y RP_Financiera.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Financiera.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Financiera.

Tabla 34. Rho de Spearman entre RP_Financiera

		RP_Financiera
PE_Intencion	ρ = Rho de Spearman	,455**
	α =Sig. (bilateral)	,002
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La información que se muestra en la tabla 34, señala que el valor del coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = 0.455$ y el grado de significancia es $\alpha = 0.002$, el cual es menor a 0.05; por lo tanto, se puede afirmar que hay suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 y aceptar H_1 , es decir que **EXISTE** relación directa y significativa entre el Pensamiento Orientado a la Intención y Reestructuración Financiera. El grado de relación es Positivo-Medio

6.1.6 Relación entre PE_Intencion y RP_Organizacional.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Organizacional.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_Intencion y RP_Organizacional.

Tabla 35. Rho de Spearman PE_Intencion y RP_ Organizacional

		RP_ Organizacional
PE_Intencion	ρ = Rho de Spearman	,461**
	α =Sig. (bilateral)	,000
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Para correlación entre PE_Intencion y RP_ Organizacional, el coeficiente Rho de Spearman es $\rho = 0.461$ y el grado de significancia estadística es $\alpha = 0.000$, que es menor a 0.05; lo que permite concluir que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H0 y aceptar H1, en otras palabras, **EXISTE** relación entre el Pensamiento Orientado a la Intención y Reestructuración Organizacional. El grado de relación es Positivo-Medio (véase tabla 35).

6.1.7 Relación entre PE_ Inteligente y RP_ Portafolio.

H0. No existe relación directa y significativa entre PE_ Inteligente y RP_ Portafolio.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Inteligente y RP_ Portafolio.

Tabla 36. Rho de Spearman entre PE_ Inteligente y RP_ Portafolio

		RP_ Portafolio
PE_ Inteligente	ρ = Rho de Spearman	,611**
	α =Sig. (bilateral)	,001
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La tabla 36 contiene los datos de la relación entre PE_ Inteligente y RP_ Portafolio, en la que el coeficiente Rho de Spearman es $\rho = 0.611$ y el grado de significancia estadística $\alpha = 0.001$ que es menor a 0.05; por tal razón se concluye que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H0 y aceptar H1, es decir que **EXISTE** una correlación positiva de grado alto entre las dos variables. El grado de relación es positivo-medio.

6.1.8 Relación entre PE_ Inteligente y RP_ Financiera.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_ Inteligente y RP_ Financiera.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Inteligente y RP_ Financiera.

Tabla 37. Rho de Spearman entre PE_ Inteligente y RP_ Financiera

		RP_ Financiera
PE_ Inteligente	ρ = Rho de Spearman	,341*
	α =Sig. (bilateral)	,018
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con respecto a la relación entre PE_ Inteligente y RP_ Financiera, el coeficiente Rho de Spearman es $\rho = 0.341$ y el grado de significación estadística $\alpha = 0.018$ que es menor a 0.05; por tal razón se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H0 y aceptar H1, lo cual significa que **EXISTE** una correlación positiva-baja entre las dos variables. El grado de relación es Positivo-bajo (ver tabla 37).

6.1.9 Relación entre PE_ Inteligente y RP_ Organizacional.

Ho. No existe relación entre PE_ Inteligente y RP_ Organizacional.

H1. Existe relación entre PE_ Inteligente y RP_ Organizacional.

Tabla 38. Rho de Spearman entre PE_ Inteligente y RP_ Organizacional

		RP_ Organizacional
PE_ Inteligente	ρ = Rho de Spearman	,448*
	α =Sig. (bilateral)	,001
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El coeficiente Rho de Spearman, en relación con estas dimensiones es $\rho = 0.448$ y el grado de significancia estadística es $\alpha = 0.001$ que es menor a 0.05; por tal razón se puede afirmar que

existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 y aceptar H_1 , es decir que **EXISTE** una correlación entre las dos variables. El grado de relación es Positivo-Medio (ver tabla 38).

6.1.10 Relación entre PE_ Tiempo y RP_ Portafolio.

H_0 . No existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Cartera.

H_1 . Existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Portafolio.

Tabla 39. Rho de Spearman entre PE_ Tiempo y RP_ Portafolio

		RP_ Portafolio
PE_ Tiempo	ρ = Rho de Spearman	-0,041
	α =Sig. (bilateral)	,759
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El valor de coeficiente Rho de Spearman, con respecto a estas variables es $\rho = -0.041$ y el grado de significancia es $\alpha = 0.759$ que es mayor a 0.05; por tal razón se concluye hay suficiente evidencia estadística para aceptar H_0 , es decir que **NO EXISTE** relación entre Pensamiento basado en el Tiempo y Reestructuración de Cartera (véase tabla 39).

6.1.11 Relación entre PE_ Tiempo y RP_ Financiera.

H_0 . No existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Financiera.

H_1 . Existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Financiera.

Tabla 40. Rho de Spearman entre PE_ Tiempo y RP_ Financiera

		RP_ Financiera
PE_ Tiempo	ρ = Rho de Spearman	0,269
	α =Sig. (bilateral)	,265
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la tabla 40 se muestra la información acerca de la relación de las dos dimensiones, el coeficiente Rho de Spearman es $\rho = 0.269$ y el grado de significancia estadística $\alpha = 0.065$ que es mayor a 0.05; por tal razón se puede afirmar que hay suficiente evidencia estadística para aceptar

H0, es decir, **NO EXISTE** relación entre Pensamiento Basado en el Tiempo y Reestructuración Financiera.

6.1.12 Relación entre PE_ Tiempo y RP_ Organizacional.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Organizacional.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Tiempo y RP_ Organizacional.

Tabla 41. Rho de Spearman entre PE_ Tiempo y RP_ Organizacional

		RP_ Organizacional
PE_ Tiempo	ρ = Rho de Spearman	-0,066
	α =Sig. (bilateral)	,662
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con respecto a estas dos variables, se presenta la información en la tabla 41, en la cual el coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = -0.066$ y el grado de significación estadística $\alpha = 0.662$ que es mayor a 0.05; esto permite concluir que existe suficiente evidencia estadística para aceptar H0, es decir que **NO EXISTE** relación entre Pensamiento Basado en el Tiempo y Reestructuración Organizacional.

6.1.13 Relación entre PE_ Hipotesis y RP_ Portafolio.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Portafolio.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Portafolio.

Tabla 42. Rho de Spearman entre PE_ Hipótesis y RP_ Portafolio

		RP_ Portafolio
PE_ Hipotesis	ρ = Rho de Spearman	-0,089
	α =Sig. (bilateral)	,519
	N	49

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con respecto a estas las dimensiones, se presenta la información en la tabla 43, donde se observa que el coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = -0.089$ y el grado de significancia es $\alpha = 0.519$

que es mayor a 0.05, lo que permite concluir que hay suficiente evidencia estadística para aceptar H_0 , es decir, **NO EXISTE** relación entre Pensamiento Basado en el Hipótesis y Reestructuración de Cartera.

6.1.14 Relación entre PE_ Hipotesis y RP_ Financiera.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Financiera.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Financiera.

Tabla 43. Rho de Spearman entre PE_ Hipotesis y RP_ Financiera

		RP_ Financiera
PE_ Hipotesis	ρ = Rho de Spearman	,364**
	α =Sig. (bilateral)	,007
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la tabla 43 se puede observar que el coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = 0.364$ y el grado de significancia estadística $\alpha = 0.007$, que es menor a 0.05, por lo que se puede concluir que hay suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 y aceptar H_1 , es decir que **EXISTE** relación entre Pensamiento Basado en Hipótesis y Reestructuración de Financiera. El grado de relación es Positivo-bajo

6.1.15 Relación entre PE_ Hipotesis y RP_ Organizacional.

Ho. No existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Organizacional.

H1. Existe relación directa y significativa entre PE_ Hipotesis y RP_ Organizacional.

Tabla 44. Rho de Spearman entre PE_ Hipotesis y RP_ Organizacional

		RP_ Organizacional
PE_ Hipotesis	ρ = Rho de Spearman	,051
	α =Sig. (bilateral)	,887
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El coeficiente Rho de Spearman, con respecto a estos dos elementos, es $\rho = 0.051$ y el grado de significación estadística $\alpha = 0.887$ que es mayor a 0.05; por lo que se acepta H_0 y se afirma que **NO EXISTE** relación entre Pensamiento Basado en Hipótesis y Reestructuración de Organizacional (ver tabla 44).

6.2 Consolidando Correlaciones entre las variables de estudio

Para concluir el capítulo se consolidan las correlaciones encontradas entre el pensamiento estratégico y reestructuración productiva, que se muestran en la tabla 46, en la que se presenta el de Rho de Spearman, el valor de significancia, la aceptación o rechazo de H_0 y H_1 , la existencia de la correlación entre las dimensiones y el rango.

Para aceptar la hipótesis Nula (H_0) el Rho de Spearman debe ser igual a cero (0) o el nivel de significancia mayor que el margen de error (5%), caso en el cual se concluye que no hay correlación entre las dimensiones contrastadas.

Si el Rho de Spearman es diferente de cero (0) y el nivel de significancia menor que el margen de error (5%), se rechaza H_0 y acepta H_1 , lo cual significa que existe correlación entre las dimensiones comparadas. El grado de la relación se determina conforme a la escala presentada en la tabla 29.

De acuerdo a la información de la tabla 46, se pueden destacar los siguientes aspectos: a) el pensamiento sistémico tiene correlación positiva-media con reestructuración de portafolio, reestructuración de cartera y reestructuración organizacional; b) el pensamiento enfocado a la intención tiene correlación positiva-media con reestructuración financiera y reestructuración organizacional y positiva-baja con reestructuración de portafolio; c) La dimensión oportunismo inteligente tiene relación positiva-media con reestructuración de portafolio y reestructuración

organizacional y positiva-baja con reestructuración financiera; d) el pensamiento basado en el tiempo no tiene ninguna correlación; y e) el pensamiento basado en hipótesis tienen correlación positiva baja con reestructuración financiera. Los valores Rho de Spearman que se señalan con un asterisco (*), significa que existe correlación cuando el margen de error es menor o igual al 5%, mientras que los que tienen dos asteriscos (**), la correlación se mantiene incluso cuando el margen de error es igual o menor que 1%.

Tabla 45. Consolidado Correlaciones Pensamiento estratégico y reestructuración productiva

Variable		Reestructuración Productiva			
		RP_Portafolio	RP_Financiera	RP_Organizacional	
Pensamiento Estratégico	PE_Sistémico	Rho de Spearman= ρ	,553**	,685**	,648**
		Significancia = α	,000	,000	,000
		H0	Rechazada	Rechazada	Rechazada
		H1	Aceptada	Aceptada	Aceptada
		Correlación	Existe	Existe	Existe
		Rango	Positivo-Medio	Positivo-Medio	Positivo-Medio
	PE_Intencion	Rho de Spearman= ρ	,321*	,455**	,461**
		Significancia = α	,031	,002	,000
		H0	Rechazada	Rechazada	Rechazada
		H1	Aceptada	Aceptada	Aceptada
Correlación		Existe	Existe	Existe	
Rango		Positivo-Bajo	Positivo-Medio	Positivo-Medio	
PE_Inteligente	Rho de Spearman= ρ	,611**	,341*	,448**	
	Significancia = α	,001	,018	,001	
	H0	Rechazada	Rechazada	Rechazada	
	H1	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
	Correlación	Existe	Existe	Existe	
	Rango	Positivo-Medio	Positivo-Bajo	Positivo-Medio	
PE_Tiempo	Rho de Spearman= ρ	-0,041	,269	-0,066	
	Significancia = α	,759	,065	,662	
	H0	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
	H1	Rechazada	Rechazada	Rechazada	
	Correlación	No existe	No existe	No existe	
	Rango				
PE_Hipotesis	Rho de Spearman= ρ	,089	,364**	,051	
	Significancia = α	,519	,007	,887	
	H0	Aceptada	Rechazada	Aceptada	
	H1	Rechazada	Aceptada	Rechazada	
	Correlación	No existe	Existe	No existe	
	Rango		Positivo-Bajo		

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

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

Fuente: El Autor (2021)

Cuando existe correlación entre dos variables, también se hace de forma bidireccional, es decir que la variación de una afecta a la otra, lo que significa que las variaciones que haya en las dimensiones del pensamiento estratégico afectan las dimensiones de reestructuración productiva y viceversa, o lo que es igual que cuando más efectivo y sea el pensamiento estratégico en estas organizaciones mayor posibilidad de éxito tendrá la reestructuración productiva.

Con base en la información presentada, se puede contrastar el modelo teórico presentado en el capítulo 2, esquematizado en la figura 3, con la información empírica encontrada, resultando el modelo presentado en la figura 29, en la que se destaca que existen diez correlaciones bidireccionales entre las dimensiones de las dos variables y que la única dimensión que no se relaciona con ninguna, es la denominada pensamiento basada en el tiempo.

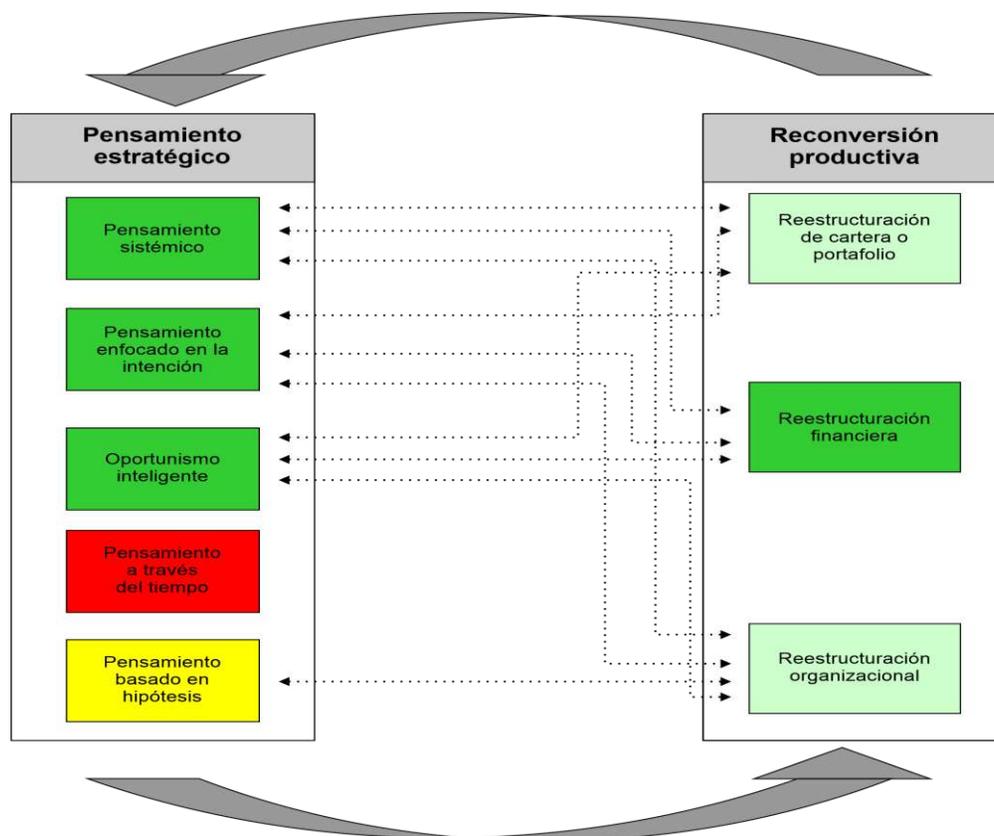


Figura 30. Modelo de correlaciones entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Una vez establecidas y analizadas todas las posibles relaciones del modelo, se evalúa en su conjunto la relación existente entre las dos variables principales del estudio, Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva, para lo cual, mediante el software SPSS, se crean dos nuevos agrupamientos de la siguiente forma: a) Pens_Estrategico, conformado por todos los reactivos del instrumento de recolección de información relacionados con esta variables, es decir las preguntas 1 al 18; y b) Rees_Productiva, compuesta por los reactivos 19 al 26 .

Tabla 46. Correlación entre Pens_Estrategico y Rees_Productiva

		Rees_Productiva
	ρ = Rho de Spearman	,651**
Pens_Estrategico	α =Sig. (bilateral)	,000
	N	49

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

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Haciendo uso del factor de correlación de Rho de Spearman, se calcula la información que se presenta en la tabla 46 y mediante la misma metodología se plantea la hipótesis nula y alterna se la siguiente manera:

H0. No existe relación directa y significativa Pens_Estrategico y Rees_Productiva

H1. Existe relación directa y significativa Pens_Estrategico y Rees_Productiva.

De acuerdo con la información presentada en la tabla 47, el coeficiente Rho de Spearman, es $\rho = 0.651$ y el grado de significancia $\alpha = 0.000$ que es menor a 0.05; por tal razón se rechaza H0 y se acepta H1, lo cual significa que existe suficiente información estadística para afirmar que **EXISTE** relación entre las dos variables en cuestión. El grado de relación Positivo-Medio.

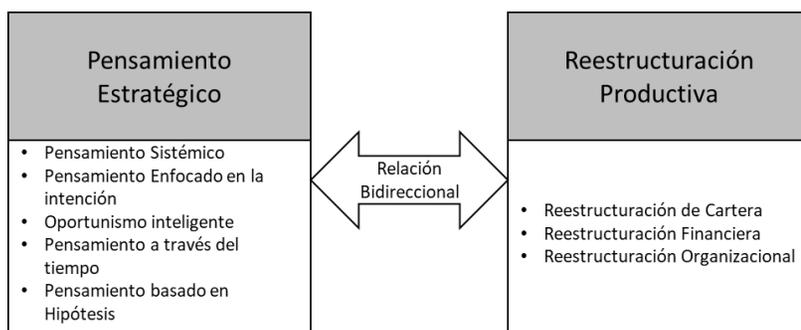


Figura 31. Relación entre Pensamiento Estratégico y Reestructuración Productiva

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La información encontrada se representa en la figura 31, en la que se puede ver que existe relación bidireccional entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva.

6.3 Conclusiones del Capítulo

Para determinar las correlaciones entre dos variables en este estudio se determinó el estadístico Rho de Spearman, el cual establece que las relaciones no sean únicamente por casualidad, sino que tengan una significancia estadística que permita afirmar que la variación de los valores de una influye en el comportamiento de la otra, en este caso el comportamiento del pensamiento estratégico modifica el comportamiento de la reestructuración productiva y viceversa.

Cada una de las dimensiones de PE se analizan con cada una de las de RP, mediante la propuesta de una hipótesis nula (H_0), consistente en negar que existe evidencia estadística para afirmar que las dimensiones observadas están correlacionadas, y una hipótesis alterna (H_1) que afirma que sí existe evidencia estadística para afirmar que hay correlación. Al negar H_0 , se acepta H_1 y si el nivel de significancia es menor que el margen de error (5%), se concluye que las dos dimensiones están relacionadas de forma bidireccional.

En este sentido los hallazgos más significativos son los siguientes: a) pensamiento sistémico, pensamiento enfocado en la intención, oportunismo inteligente tienen relación con todas

las dimensiones de reestructuración productiva, es decir reestructuración de portafolio, reestructuración financiera y reestructuración organizacional; b) el pensamiento basado en hipótesis solo se relaciona con la reestructuración financiera; c) el pensamiento basado en el tiempo no tiene relación con ningún elemento de reestructuración productiva; y d) todos los elementos de RP tienen relación con alguno de los elementos de PE.

En el consolidado global se concluye que el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander, tienen correlación bidireccional positiva, lo que significa que el comportamiento de uno influye sobre el otro y viceversa.

Con esta información y análisis se da por cumplido el tercer objetivo específico de la investigación, consistente en analizar la incidencia pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander.

Capítulo VII. Lineamientos Estratégicos

En este capítulo se plantean algunos lineamientos estratégicos, basados en los resultados primarios y documentales encontrados y después de realizar el análisis respectivo a la luz de los postulados teóricos. De esta forma se da cumplimiento al cuarto objetivo específico de la investigación consistente en formular lineamientos estratégicos que permita que el pensamiento estratégico ayude en la reestructuración productivo de la industria cerámica de Norte de Santander

Un lineamiento estratégico es un postulado fundamental sobre el que las organizaciones focalizan su accionar, con los que se establecen los puntos fundamentales sobre los que se orienta el pensamiento, se diseñan las estrategias, se asignan los recursos y se dedica todos los esfuerzos con el propósito de lograr los objetivos. Los lineamientos son elementos del más alto nivel que alinean el comportamiento y la cultura de los trabajadores con la razón de ser de la empresa.

Como se ha establecido en los capítulos anteriores, todos los elementos o dimensiones del pensamiento estratégico y reestructuración productiva están presentes, y están correlacionados bidireccionalmente entre sí. Algunos elementos presentaron condición de debilidad, neutralidad o fortaleza, por lo que en este apartado se proponen lineamientos que permitan al sector, superar falencias, pasar de condición de neutralidad a fortaleza, mejorar o mantener las fortalezas y sacar provecho de todas ellas.

7.1 Lineamientos del Pensamiento Estratégico

En primera instancia se puede decir que las organizaciones necesitan la comprensión de sus capacidades y las características ecosistema donde desempeñan su razón de ser. Para ello es conveniente tener pensamiento estratégico más allá de la planeación o la arquitectura estratégica, comprender holísticamente de la realidad, fijar una visión que permita ser capaz de mantener el

rumbo a pesar de las crisis y dificultades, usar el pensamiento racional e intuitivo e intentar propiciar la sana discusión y la diferencia de criterios para ver perspectivas distintas que le den una ventaja competitiva duradera y difícil de imitar.

Como el pensamiento reflexivo tiene origen en las dificultades y conflictos, se requiere tener un proceso sistémico y permanente donde se reflexione acerca de las situaciones problemáticas que se presenten o puedan presentarse y buscar las posibles soluciones para anticiparse a los hechos y tomar decisiones asertivas. Cuando se tienen un pensamiento reflexivo y estratégico, se promueve el surgimiento de estrategias emergentes que faciliten la adaptación rápida y efectiva a los cambios del entorno, creen valor a los clientes y sean difíciles de ser imitadas por la competencia.

7.1.1 Lineamientos acerca del Pensamiento Sistémico. Probablemente el direccionamiento de las organizaciones, con el tiempo se vuelve rutinario y cotidiano, por lo que pensar de forma reflexiva, sistema, recurrente y organizada ayuda a comprender de una manera más acertada los problemas y sus causas subyacentes y permite a los líderes plantear estrategias más probables y efectivas. En ese orden de ideas, las organizaciones del sector cerámico deben promover el diálogo estratégico, mediante el cual se aproveche la creatividad y reflexión de todo el equipo de trabajo ya que con la reflexión colectiva es más probable lograr una ventaja competitiva significativa y duradera.

En el mismo sentido, los líderes deben procurar comprender cómo se relaciona la organización con la complejidad del entorno, de forma que las estrategias y acciones que se diseñen produzcan la mejor respuesta a los cambios, características y exigencias del ambiente externo. Es necesario comprender la empresa y su entorno como un sistema complejo e integrado y evitar el reduccionismo.

7.1.2 Lineamientos sobre el Pensamiento Enfocado en la Intención. Tener claro el rumbo de la organización ayuda, al equipo de trabajo y a los stakeholders, a concentrar al máximo los recursos en pro de un objetivo, evitar las distracciones y dudas especialmente en momentos de crisis, como las que ha tenido que soportar el sector cerámico de Norte de Santander, con el cierre de la frontera colombo-venezolana y la consecuente pérdida de su principal mercado.

En ese sentido, la industria cerámica norte santandereana, debe definir una visión genuina que proporcione a los individuos un elemento de dirección, se posiciones en la mente y en el corazón de cada uno de ellos y sirva de inspiración y motivación para dar lo mejor de sus conocimiento y experiencia a la empresa. Además, se requiere promover la plataforma estratégica e intentar arraigar sobre ella, una cultura organizacional de modo que el individuo, tanto de la más alta dirección como del núcleo operativo, trabaje con los más altos estándares calidad y compromiso. Tener una profunda comprensión sobre la razón de ser de la organización ayuda a las personas a identificarse con ellas y con su entorno.

Según la información encontrada, en el estudio, la arcilla, la cerámica y por ende su industria es considerada como el ADN, de la gente de esta región, por lo que la promoción y consolidación de una identidad alrededor de ella, no solo promueve el desempeño organizacional, sino que sirve de instrumento de marketing.

7.1.3 Lineamientos acerca del Oportunismo Inteligente. El oportunismo inteligente busca que los líderes adopten estrategias emergentes producto de las interacciones entre los factores internos y externos de la organización, con el propósito de sacar el máximo provecho de las condiciones del entorno, de forma que cada circunstancia se convierta en una oportunidad para consolidar una ventaja competitiva.

En el caso del entorno estudiado, es muy volátil e incierto debido a que la industria cerámica está asentada en una región fronteriza, donde el cambio en las políticas económicas y sociales de los dos países la afectan de manera positiva o negativa, por ende, se requiere con comprensión en sus complejidades y a partir de ella generar estrategias que consoliden el sector o al menos que mitiguen sus efectos negativos.

En ese orden de ideas, se requiere la consolidación de las entidades gremiales como el Clúster Cerámico, Cámaras de Comercio e Induarcillas y establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos de investigación, para promover la innovación y desarrollo de productos, procesos y mercados que proporcionen unas nuevas herramientas de competitividad.

Igualmente se encontró en el estudio que la mayoría de las empresas producen los mismos productos, por lo que se requiere adoptar una política de integración productiva, de tal forma que cada empresa se especialice en un tipo de portafolio para que las compañías no se vean como competencia entre sí, sino que por el contrario se complementen con estrategias comunes de mercadeo, producción y distribución.

7.1.4 Pensamiento a través del Tiempo. A pesar de que las circunstancias y condiciones en el que opera una organización en el pasado, presente y futuro son diferentes, es necesario tener un sentido de continuidad y dirección para aprender de los éxitos y no cometer los mismos errores.

Pese a que las firmas deben estar dispuestas a adoptar estrategias emergentes, disruptivas y novedosas estas deben tener un sentido de continuidad en el tiempo, que provea la sensación de control y que desde sus capacidades se pueda diseñar el futuro. Además, el sentido de continuidad a través del tiempo debe ser un reconocimiento de su identidad e interprete la alteraciones o cambios que se realicen en el entorno.

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

La articulación de esfuerzos a través de los gremios económicos, alianzas estratégicas e integración productiva crea estrategias emergentes que ayudan a consolidar el sector y a tener pensamiento oportuno e inteligente.

7.1.5 Lineamientos sobre Pensamiento Basado en Hipótesis. Esta perspectiva del pensamiento estratégico permite crear y modelar y someterlos a prueba, con base en variables de internas o del ecosistema, de manera que el resultado permita tomar las decisiones más asertivas, aceptando las hipótesis que resulten verdaderas y descartando las que se niegan.

Para crear hipótesis y someterlas a prueba es necesario recabar información confiable, pertinente y reciente, sobre construir modelos que se someten a prueba, por lo que la empresa requiere una especial dedicación de recursos y personas con conocimiento sobre minería y análisis de datos, ya que sobre ellas se ha de tomar las decisiones del futuro. El hecho de tener varias hipótesis y determinar su posibilidad de ocurrencia, permite minimizar los riesgos y acertar sobre la construcción de planes estratégicos.

7.2 Lineamientos sobre Reconversión Productiva.

Como ha quedado planteado a lo largo de este documento, la reestructuración productiva se refiere al proceso mediante el cual las empresas reconfiguran el contrato social con sus stakeholders a través de diversas técnicas como son la reestructuración del portafolio,

reconfiguración financiera o modificación de la gobernanza. Con estas modificaciones se pretende hacer frente a los desafíos del mercado bien sea para enfrentar una crisis o para mejorar su posición competitiva.

7.2.1 Lineamientos sobre Restructuración de portafolio. La reestructuración de cartera o portafolio se refiere a los cambios que la empresa realiza, relacionados con la actividad de la empresa creando, modificando o eliminando unidades estratégicas de negocios con el objeto de fortalecer aquellos que tienen mayor posibilidad de éxito y eliminar aquellos que no aporte valor o que probablemente no prosperen en el tiempo. Esta es la forma más confiable y efectiva de realizar reestructuración, aunque no siempre es simple cerrar de unidades estratégicas improductivas, porque pueden afectar otras debido a las relaciones de coordinación, cooperación, innovación o investigación.

En este contexto y de acuerdo a lo observado en la investigación, la industria cerámica puede renovar su portafolio a través del concepto de integración productiva, que consiste en que cada productor se especialice en determinado producto, de tal forma que tenga la posibilidad de mejorar sus estándares de calidad, mercadeo y distribución y evite ver a las otras compañías como su competencia. En ese sentido se requiere un amplio diálogo mediante los gremios económicos como el Clúster Cerámico o la Cámara de Comercio de Cúcuta, para fortalecer lazos de confianza y cooperación entre los actores del sistema.

Otra forma de reestructuración de portafolio es mediante la inversión o diversificación en otros negocios que tengan relación o pertenezcan a la cadena de valor de la actividad central de la empresa o que sean completamente diferentes, de tal forma que se formen conglomerados empresariales y los líderes tengan mayor posibilidad de maniobras financieras y de mercado.

Igualmente se puede intentar la conformación de alianzas estratégicas o *joint venture* con otras organizaciones regionales o globales que permitan fortalecer la capacidad competitiva.

7.2.2 Lineamientos sobre Restructuración Financiera. En este caso se refiere al cambio en la estructura financiera y/o al cambio en propiedad del negocio, por lo tanto, es posible que el control y las decisiones de la también puedan cambiar y se utiliza para mejorar del flujo de recursos financieros y mejorar la capacidad productiva y competitiva.

Algunas maneras de realizar reestructuración financiera se refieren a buscar reprogramar las obligaciones, canje de la deuda por capital social, reducir intereses y condonar la deuda. Parece muy difícil que los acreedores lleguen a aceptar estas condiciones, pero en situaciones extremas de quiebra o impago, los acreedores prefieren buscar salvar alguna parte de su capital.

Otra forma de realizar reestructuración financiera, es enajenar bienes cuyo rendimiento sea menor al costo del capital y los recursos adquiridos destinarlos a modernizar su capacidad productiva, subsanar la cartera o como capital de trabajo.

Una alternativa adicional se trata de la llamada deuda convertible, la cual consiste en cambiar la deuda por acciones preferentes, es decir los acreedores puede comprar acciones de la compañía con la deuda especialmente aquella que tiene difícil pago, caso en el cual la composición de capital, control de los recursos y decisiones pueden cambiar.

Respecto del sistema financiero, se encontró que los empresarios le tienen poca confianza ya que consideran que es muy difícil acceder a créditos especialmente en épocas de crisis y que los bancos exigen demasiadas garantías que son complicadas para atender, por lo que en este sentido el gobierno debería crear políticas financieras de bajo interés y fácil acceso que ayuden al sector productivo, reactiven la economía, generen empleo y produzcan rentas fiscales (Sanchez, González, & Avendaño, 2019).

7.2.3 Lineamientos Reestructuración Organizacional. De acuerdo a la literatura, este tipo de cambios es el más sencillo, aunque es el menos efectivo si no va acompañado de la inyección de recursos o modificación de portafolio o cartera. Se trata de reconfigurar la estructura de la organización respecto de los niveles de jerarquía, funcionalidad, control y gobernanzas que permitan alinear las acciones a la misión, visión y objetivos.

Algunas acciones que la industria ha venido realizando y que requieren mejoramiento y profundización en su implementación, se describen a continuación: La industria cerámica, ha venido realizando acciones, a través de algunos gremios económicos como Clúster de Cerámica, Arcilleros del Zulia, Cámara de Comercio o Camacol, que permitan el acercamiento y la interlocución ante los gobierno regional y nacional, buscando conjuntamente soluciones a los problemas del sector, ya que como se ha dicho no solo afecta a las empresas sino que trasciende la sociedad y el Estado, por lo que se considera necesario continuar trabajando en esa dirección de manera que el gobierno realice acciones como el mejoramiento de la infraestructura vial, generación de líneas de crédito, políticas de exención tributaria, enlace con entidades internacionales para la exportación de productos, etc.

Igualmente, mediante los gremios económicos se ha tratado organizar estrategias que para que la cerámica se convierta en un símbolo o marca regional, orgullo y pujanza de la gente de este departamento y a través de esta vía motivar la demanda de productos tanto de constructores privados como de entidades del Estado. Se requiere entonces consolidar estas iniciativas con las cuales se pretende conquistar mercados regionales y globales.

En el mismo sentido se requiere realizar ciclos de conferencias y capacitación con los profesionales y empresarios de la construcción, enseñándoles sobre la forma de instalación y las

ventajas que se tienen en términos de costos, conservación de la temperatura, facilidad de adquisición y orgullo regional como identidad del norte santandereano.

Desde la función del marketing, se requiere que el sector reoriente los esfuerzo a consolidar mercados nacionales e internacionales participando en ferias, misiones comerciales, consolidación de tiendas virtuales, búsqueda de aliados estratégicos en centro América y Estados Unidos que representen la marca y distribuyan los productos en esas regiones.

Se requiere la consolidación de los gremios económicos especialmente el Clúster Cerámico ya que a problemas que involucran a todas las organizaciones se requiere la perspectiva y búsqueda conjunta de soluciones. Así mismo se requiere la interlocución de las organizaciones y los gremios que las representan frente a los gobiernos de Colombia y Venezuela que permitan buscar solución a la crítica situación que se presenta frente al cierre de fronteras.

Capítulo VIII. Conclusiones

Este estudio se realizó en la industria cerámica de Norte de Santander, que se encuentra ubicada en el área Metropolitana de Cúcuta, en la línea fronteriza con Venezuela que otrora se denominaba la frontera más dinámica de América Latina. El sector está conformado por 72 empresas y representan uno de los mayores renglones económicos de la región como quiera que para el 2016 aportaba el 38% del empleo y 12.8% del PIB del departamento Norte de Santander (Departamento Nacional de Estadísticas - DANE, 2019).

Esta región es históricamente reconocida por su alto flujo de intercambio comercial con Venezuela y en el caso de la industria cerámica prácticamente vendía todo lo que se producía a clientes ubicados en ese país, que prefería en producto por su calidad, cercanía a su lugar de destino, la favorabilidad del cambio de divida y la sencillez que existía en los trámites aduaneros para su exportación. No obstante, esas condiciones de ventaja, desaparecieron en el 2015, cuando el gobierno venezolano cerró la frontera, debido a diferencias políticas y económicas, y el mercado histórico de para país desapareció. Posteriormente Colombia ha venido tomando acciones en el mismo sentido de mantener cerrada la frontera, y el comercio entre las dos naciones está reducido prácticamente a cero.

A partir de esos eventos del orden político, la industria ha tenido que su que sufrir consecuencias complejas que lo han llevado a una grave crisis, en la que muchas empresas tuvieron que cerrar, otras están produciendo al mínimo de su capacidad y algunas otras buscan nuevos mercados en el departamento, el país, centro américo y el caribe, intentando reponerse de la pérdida total de los clientes que estaban cerca y que compraban todo lo que se producía. En el marco de esta realidad, se realiza el estudio en el que se considera que el pensamiento estratégico, debería

ser un factor clave para realizar las transformaciones necesarias para que el sector encuentre nuevos mercados y vuelva a ser la industria pujante símbolo de trabajo y el desarrollo de la región.

En este orden de ideas, y de acuerdo con la revisión teórica, expuesta ampliamente en el capítulo 2 y discutida a lo largo de este trabajo, en primera instancia, se considera el pensamiento estratégico como una forma de pensamiento reflexivo que utilizan las organizaciones, con el propósito de resolver problemas complejos de manera asertiva, haciendo uso del análisis racional y complementándolo con lo intuitivo y creativo de los individuos que líderes empresariales.

Los componentes o dimensiones del pensamiento estratégico son: a) pensamiento sistémico, que permite que las organizaciones establezcan procesos continuos y ordenados para determinar el comportamiento de la organización frente a los cambios del entorno; b) pensamiento enfocado en la intención, que provee una orientación y direccionamiento claro que le permite mantener el rumbo especialmente en épocas de crisis y complejidad; c) oportunismo inteligente, en el que se hace uso del análisis racional e intuitivo, se incentiva la emergencia de nuevas estrategias y se logra una mayor adaptabilidad y flexibilidad a los cambios del entorno; d) pensamiento a través del tiempo, en el que se comprende que el futuro solo puede provenir del pasado y del presente, por lo que es necesario tener en los aciertos y errores, comprender que las condiciones que siempre están cambiando con el tiempo y que probablemente los ciclos se vuelvan a repetir; y d) pensamiento basado en hipótesis, con las que se configuran modelos que se someten a prueba y sobre su resultado se toman decisiones más asertivas.

Cuando las empresas logren implementar el pensamiento estratégico con cada uno de sus elementos y dimensiones, se logra una ventaja competitiva superior, difícil de imitar por la competencia y que provee mayor adaptación a los cambios del ambiente externo.

En segunda instancia la reestructuración productiva, es el proceso por el cual las empresas reescriben sus contratos sociales con sus grupos de interés, realizando profundas transformaciones con el objetivo de hacer frente a una crisis o buscando una ventaja competitiva superior. La reestructuración productiva se da desde tres perspectivas o dimensiones diferentes: a) reestructuración de cartera o portafolio, con la que se busca modificar, diversificar o eliminar unidades estratégicas de negocios y ganar capacidad de gestión en procura de los objetivos organizacionales; b) reestructuración financiera, consistente en buscar recursos y proveer a la organización de flujo financiero que le permita cumplir con sus compromisos y renovar su capacidad productiva, aunque eso implique el cambio en la estructura financiera y propiedad de la empresa, y c) reestructuración organizacional, que se enfoca en realizar los cambios que mejoren la funcionalidad, autoridad, jerarquía y gobernanza de la institución y enfoque los recursos en la consecución de los objetivos.

En este contexto, para esta investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos: a) Determinar los componentes del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander; b) Identificar los elementos reestructuración productiva presentes en el sector cerámico de Norte de Santander; c) Analizar la incidencia pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander; y d) Formular lineamientos estratégicos que permita al pensamiento estratégico ayudar en la reestructuración productivo de la industria cerámica de Norte de Santander.

Con respecto al primer objetivo, de acuerdo con la información presentada y analizada en el capítulo VI, se puede afirmar que, en la industria cerámica de Norte de Santander, existen los cinco elementos o dimensiones del pensamiento estratégico, como son: a) pensamiento sistémico, en el cual todos sus ítems tienen una condición de fortaleza; b) pensamiento enfocado en la

intención, que está compuesto de cuatro reactivos y todos tienen condición de fortaleza: c) oportunismo inteligente, el cual está conformado por cinco reactivos, tres de ellos tienen condición de fortaleza dos condición de neutralidad, por lo que en general se afirma que es una dimensión del pensamiento estratégico que está presente en las organizaciones estudiadas; c) pensamiento a través del tiempo, que se conforma de tres reactivos y todos tienen una condición de fortaleza; y d) y pensamiento basado en hipótesis, que lo conforman dos reactivos en condición de fortaleza.

Con respecto al oportunismo inteligente, los ítems que tienen condición de neutralidad, es decir no son fuertes ni débiles, con los relacionados con la generación de estrategias de creatividad-innovación y sobre la implementación de normas y procesos que permitan el surgimiento de estrategias innovadora, por lo tanto, las organizaciones deben trabajar en esa dirección, creando las condiciones necesarias para el tema de innovación, desarrollo y creatividad se conviertan en una fortaleza.

Por las consideraciones anteriores y haciendo referencia a las hipótesis planteadas en el numeral 1.4 de este documento, se confirma la hipótesis H1, concluyendo que la industria cerámica cuenta con todos los elementos del pensamiento estratégico. De esta forma se da alcance y conclusión al primer objetivo específico.

En relación al segundo objetivo específico, conforme a la información y análisis presentado en el capítulo V, se concluye existe evidencia empírica que permite afirmar que dos de los tres elementos o dimensiones de reestructuración productiva, están presentes en la industria cerámica de norte de Santander, así: a) el elemento denominado reestructuración de cartera o portafolio, está conformado por cuatro reactivos, todos ellos en una condición de fortaleza, por lo tanto, se afirma que es un elemento presente; b) el elemento denominado reestructuración financiera, está compuesto de dos ítems los cuales tienen una condición de neutralidad, es decir no son débiles ni

fuertes, por lo que al no tener condición de fortaleza se afirma que este elemento no está presente; y c) con respecto a la dimensión denominada reestructuración organizacional, conformada por dos elementos en condición de fortaleza, lo cual permite afirmar que es un elemento presente en la reestructuración de la industria cerámica de Norte de Santander.

Con respecto de la reestructuración financiera, segundo elemento, los líderes de las organizaciones no realizan acciones contundentes respecto del cambio de composición accionaria o de propiedad de capital, ni acerca de la renegociación de la deuda con los proveedores, por lo que cabría preguntar en estudios adicionales, si los empresarios desconocen estas herramientas o no tienen la suficiente confianza para poder implementarla en sus empresas.

En consideración del análisis expuesto y en referencia a la hipótesis H2, planteada en el numeral 1.4 de este documento, se confirma la hipótesis, diciendo que la industria posee dos de los tres componentes necesarios para la reconversión productiva y de esa manera se da alcance al segundo objetivo específico.

En referencia al tercer objetivo específico, que consiste en analizar la incidencia del pensamiento estratégico en la reestructuración productiva de la industria cerámica de Norte de Santander, se relacionaron cada uno de los elementos del pensamiento estratégico con los elementos de reestructuración productiva, lo que equivale a establecer 15 correlaciones mediante el estadístico Rho de Spearman, discutidas ampliamente en el capítulo VI.

De la información sobre las correlaciones entre las diferentes dimensiones se destaca lo siguiente: a) hay correlación positiva-media-bidireccional entre pensamiento sistémico y reestructuración de portafolio, reestructuración financiera y reestructuración Organizacional; b) hay correlación positiva-media-bidireccional entre pensamiento enfocado en la intención y reestructuración de portafolio, reestructuración financiera y reestructuración Organizacional; c)

hay correlación positiva-media-bidireccional entre oportunismo inteligente y reestructuración de portafolio, reestructuración financiera y reestructuración Organizacional; d) no existe correlación entre pensamiento enfocado en el tiempo y reestructuración de portafolio, reestructuración financiera o reestructuración Organizacional; f) hay correlación positiva-baja-bidireccional entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración financiera; y g) no existe correlación entre pensamiento basado en hipótesis y reestructuración de portafolio, o reestructuración Organizacional.

Finalmente, al realizar conglomerados de todas las dimensiones de cada variable se y determinar su correlación, se concluye que existe correlación positiva-media-bidireccional entre el pensamiento estratégico y la reestructuración productiva. Con esta información, se puede confirmar la hipótesis tres (H3), planteada en el numeral 1.4, diciendo que existe una relación directa y bidireccional entre pensamiento estratégico y reestructuración productiva, en la industria cerámica de Norte de Santander, con lo cual se da cumplimiento y alcance al tercer objetivo específico.

Con respecto a la correlación existente entre pensamiento estratégico y reconversión productiva no se encontraron estudios que puedan demostrar o negar su relación, por lo que esta investigación se convierte en un referente, y se anima a otros colegas, a hacer lo propio y puedan confirmar, negar o dar conclusiones distintas al respecto.

Finalmente, para dar cumplimiento al cuarto objetivo, se plantean lineamientos estratégicos siempre manteniendo como centro de discusión el modelo teórico planteado, se dejan lineamientos en cada uno de los componentes del pensamiento estratégico y reconversión productiva. Para ello se utiliza información documental y entrevistas a profundidad realizadas en otros estudios en coherencia con los resultados de esta investigación.

Referencias Bibliográficas

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategic & Leadership*, 33(5), 5-12.
- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decisionmaking style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1-15.
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1), 69-91.
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(7), 370-395.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision. Explaining the Cuban Missile crisis*. New York: Harper Collins.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 77-87.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*(5), 77-87.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois.: Richard D. Irwin, Inc Homewood.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Harmondsworth.: McGraw Hill.
- Arellano G., D. (2004). *GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PÚBLICO. Del pensamiento estratégico*. México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
- Arias C., F. (1994). La reconversión industrial como mecanismo de industrialización desde adentro: Principales lecciones de un caso funcional. *Economía y Sociedad*, 1(2), 75-94.

- Arias, F. (1996). La reconversión industrial como mecanismo de industrialización desde adentro: Principales lecciones de un caso funcional. *Economía y Sociedad*, 1(2), 75-94.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Audretsch, D., Carree, M., Van Stel, A., & Thurik, R. (2002). Impeded industrial restructuring: The growth penalt. *Kyklos*, 55(1), 81-98.
- Barnett, W., & Berland, T. (1999). Strategic Thinking on the front Lines. *McKinsey Quarterly*, 2, 118-124.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.
- Barrie, J., Zawdie, G., & João, E. (2019). Assessing the role of triple helix system intermediaries in nurturing an industrial biotechnology innovation network. *Journal of Cleaner Production*, 214(20), 209-223.
- Benavidez, M., & Gómez-Restrepo, C. (2008). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Benco, G., & Dunford, M. (1991). *Industrial change and regional*. Londres: Belhaven Press.
- Benito-Ostolaza, J., & Sanchis-Llopis, J. (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. *Journal of Business Research*, 65(1), 785-789.
- Bergh, D., Johnson, R., & Dewitt, R. (2008). Restructuring Through Spin-Off or Sell-Off: Transforming Information Asymmetries Into Financial Gain. *Strategic Management Journal*, 29(2), 133-148.

- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Barcelona: CEAC.
- Blanco-Callejo, M., Forcadell, F., & Guerrasmartín, L. (2009). La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 5(2), 29-48.
- Boland, R. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(1), 868–882.
- Bolaño, L., & Molinares, M. (2019). *Pensamiento estratégico y mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico*. Barranquilla: Universidad de la Costa.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 69(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
- Bowman, E., & Singh, H. (1993). Corporate Restructuring:. *Strategic Management Journal*,(14), 5-14.
- Bowman, E., & Singh, H. (2013). When does restructuring improve performance? *California Management Review*, 41(2), 34-54.
- Bowman, E., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999). When Does Restructuring Improve Economic Performance? *California Management Review*, 41(2), 32-54.

- Brem, A., & Radziwon, A. (2017). Efficient Triple Helix collaboration fostering local niche innovation projects – A case from Denmark. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 130-141.
- Brown, D., James, C., & Mooradian, R. (1994). Asset sales by financially distressed firms. *Journal of Corporate Finance*, 1, 233-258.
- Bryman, A., & Bell, E. (2016). *Research methodology: Business and management contexts*. University Press: Oxford.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building. *EBS Review*, 27, 9-21.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Cáceres, J. (2006). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Cámara de Comercio de Cúcuta . (2018, 10 01). Retrieved from Cámara de Comercio de Cúcuta: <http://www.datacucuta.com/images/100empresas2015.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012, Diciembre). *Arcillas Competitivas: Descripción del Clúster de Cerámica de Norte de Santander*. Retrieved from DataCúcuta: <http://www.datacucuta.com/index.php/cluster/arcillas-competitivas>
- Camara de Comercio de Cúcuta. (2012, Diciembre 10). *Clúster Arcillas Competitivas*. Retrieved from Camara de Comercio de Cúcuta: <http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones->

externas/CLUSTER/ARCILLAS%20COMPETITIVAS/DOCUMENTO%20DEL%20CLUSTER.pdf

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013, Marzo). *Arcillas Competitivas: Documento Estratégico Iniciativa Arcillas Competitivas*. Retrieved from DataCúcuta: <http://www.datacucuta.com/index.php/cluster/arcillas-competitivas>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013b, Mayo). *Arcillas Competitivas: Documento de Líneas de Acción*. Retrieved from DataCúcuta: <http://www.datacucuta.com/index.php/cluster/arcillas-competitivas>

Camara de Comercio de Cúcuta. (2016). *Informe de gestión 2016*. Cúcuta.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018, 09 01). *Cámara de Comercio de Cúcuta*. Retrieved from http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Informe de Gestión 2017*. Retrieved from http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf

CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA. (2019). *Impacto económico de la migración sobre la economía de Norte de Santander*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.

Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource management*, 33(2), 189-201.

Cappelli, P. (2000). *Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312.

- Cascio, F. (2012). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16, 80-91.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. México D.C.: Ediciones Poder.
- Castro, A., & Sayago, P. (2002). *Análisis situacional y económico de las micropymes y la gran empresa de los sectores industriales*. Cúcuta: Univesidad Francisco de Paula Santander.
- Centro de Investigaciones para el Desarrollo. (1988). *La Conversión Industrial en México*. México: Editorial Diana.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Boston: Harvard Business School.
- Chang, S. (1996). An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit and Economic Performance During 1981- 1989. *Strategic Management Journal*, 17(8), 587-611.
- Chen, Y., Liu, H., Ni, Y., & Wu, M. (2015). A rational normative model of international expansion: strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs. *Journal of Business Research*, 68(7), 1539-1543.
- Chilcoat, R. (1995). *Strategic art: The new discipline for the 21st century*,. Carlisle, PA.: US War.
- Cole, A. (1959). *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-77.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business.
- Collins, J., & Porras, J. (1998). *Built to Last*. London: Century Business.

- Collis, D., & Montgomery, C. (2007). *Estrategia corporativa: Un enfoque basado en los recursos*. Madrid: McGraw-Hill.
- David, F. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- Davies, T., Boczko, T., & Chen, C. (2008). *Strategic Corporate Finance*. London: McGraw-Hill Education.
- Davies, T., Boczko, T., & Chen, J. (2008). *Strategic Corporate Finance*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Davis, J., Eisenhardt, K., & Bingham, C. (2009). timal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 413-452.
- Day, G. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 323–329.
- De Bono, E. (1996). *Serious creativity*. London: Century Business. Harpercollins Pub.
- De Bono, E. (1996). *Serious Creativity*. London: HarperCollins Business.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. (2006, 09 01). Retrieved from Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: https://www.dane.gov.co/files/icer/2005/norte_santan/norte_santander_II05.pdf
- Departamento Nacional de Estadísticas - DANE. (2019, 03 01). *ncuesta anual manufacturera 2016*. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Retrieved from Departamento Nacional de Estadísticas: https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/493/related_materials
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Dewey, J. (1989). *Cómo Pensamos. Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Barcelona: PAIDÓS.
- DNP-Agenda Interna. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad de Norte de Santander*. Bogotá: Departamento Nacional de PLANEACIÓN.
- Donaldson, L. (2001). *he Contingency Theory of Organizations*. California: Sage Publications.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*(1), 45-53.
- Duarte, E. (2010). *Estadística y probabilidad*. . Bucaramanga: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana .
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances*. New York: John Wiley.
- Echavarría, J. (1990). *Cambio técnico, inversión y reestructuración industrial en Colombia*. Bogotá D.C.: Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social.
- Echeverría, J. (1990). *Cambio técnico, reconversión y reestructuración industrial en Colombia. Estructura científica, desarrollo tecnológico y entorno social. En: Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá: Misión de Ciencia y Tecnología.
- Elaydi, R., & Harrison, C. (2010). Strategic motivations and choice in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 63(6), 651-655.
- Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *En Avances en Medición*, 6, 27-36.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Fairholm, M., & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17-30.
- Fairholm, M., & Fairholm, G. (2009). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 102-109.
- Fatehi, K., & Englis, P. (2012). Exploitation, exploration, and how learning affects strategic intent in multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 65(9), 1295-1297.
- Feldman, S. (1986). Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. *Journal of Management Studies*, 23(6), 587-607.
- Fernández, S. (2000). Reestructuración productiva y desarrollo regional. *Revista de Estudios Regionales*(58), 45-77.
- Filho, V., & P. & Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer: um método*. Rio de Janeiro: Campus.
- Finol, F., & Camacho, H. (2006). *El proceso de la investigación científica*. Maracaibo: Universidad del Zulia. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fox, I., & Marcus, A. (1992). The Causes and Consequences of Leveraged Management Buyouts. *Academy of Management Review*, 17(1), 92-85.
- Freedman, C., Clarck, J., & Soete, L. (1982). Unemployment and technical innovation. A study of long waves and economic development, . *Londres Frances Pinter*, 50-60.

- Gibbs, P. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(51), 51-68.
- Gilson, S. (2010). *Creating Value Through Corporate Restructuring. Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups*. New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Goetz, J., & Le Compte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. "Evaluación del diseño etnográfico. Madrid: Ediciones Morata S.A.
- Goldman, E. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75–80.
- Goldman, E., Schlumpf, K., & Scott, A. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 488-504.
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
- González, J. (2015). Innovación y tecnología, factores claves de competitividad empresarial. Una mirada desde lo local. *Lebret*, 7, 103-124.
- González, J. (2016). Nivel de innovación y tecnología del sector manufacturero en Norte de Santander, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, xi, 7-18.
- González, J., & Sierra, M. (2018). FRONTERA COLOMBIA-VENEZUELA: REDES DE GOBERNANZA Y COOPERACIÓN. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*(82), 5-32.
- González, T. (2009). El Modelo de Triple Hélice de Relaciones Universidad, Industria Y Gobier.No: Un Análisis Crítico. *ARBOR*, 185(738), 739-755.
- González-Mendoza, J., & Fonseca-Vigoya, M. (2016). Cadena de Valor Turismo de Salud del Área Metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 21(1), 28-44.

- González-Mendoza, J., & Sierra, M. (2018). Frontera Colombia-Venezuela: redes de gobernanza y cooperación transfronteriza. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, 83, 4-25.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(2), 456-462.
- Gronroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard School Press,.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.
- Hane, P. (2012). How well will restructure to create to separate companies. *Information*, 1-6.
- Hannan, M. y. (1977). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 149-164.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hatten, K., & Schendel, D. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.
- Haycock, K., Cheadle, A., & Bluestone, K. (2012). Strategic thinking. *Library Leadership & Management*, 26(93), 1-23.
- Henao-Rodríguez, C. (2017). Reconversión industrial en Colombia necesaria para la adecuada inserción en el mercado internacional. *internacional*(8), 150-155.

- Hernández, F., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. México: Mc Graw Hill.
- Hirschman, A. (1973). *Desarrollo y América Latina. Obstinación por la esperanza*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hodge, G., Anthony, W., & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hoskisson, R., & Turk, T. (1990). Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market. *Academy of Management Review*, 18, 459-477.
- Hoskisson, R., Cannella, A., Tihanyi, L., & Faraci, R. (2001). Asset Restructuring and Business Group Affiliation in French Civil Law Countries. *Strategic Management Journal*, 25(6), 525-539.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. (2016). Learning organization culture, Organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: a preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Jadresic, A. (1990). Transformación Productiva, Crecimiento y Competitividad internacional. Consideraciones sobre la Experiencia Chilena. *Pensamiento Iberoamericano*(17), 39-68.
- Jaramillo, J. (1993). Reconversión industrial pequeña y mediana empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 29(89), 23-32.
- Jaramillo, J. (1993). Reconversión industrial y pequeña y mediana empresa . *Revista Universidad EAFIT*, 29(89), 23-32.

- Jelenc, L. (2008). *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurship practice*. University of Ljubljana, Slovenia.: PhD dissertation. Faculty of Economics.
- Johnson, R., Hoskisson, R., & Hitt, M. (1993). Board of Directors Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial. *Strategic Management Journal*, 14, 33-50.
- Jonathan, D. (2018). DNA of the Triple Helix: Introduction to the special issue. *Technovation*, 76-77, 1-2.
- Kanter, R. (1989). *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. London, New York: Routledge.
- Kao, J. .. (1997). Jamming. The Art and Discipline of Business Creativity,. *HarperCollins Business*, London.
- Kaufman, R. (1991). *Strategic planning plus: An organizational guide*. London: SAGE Publications.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC Editorial.
- Kazley, A., & Ozcan, Y. (2007). Organizational and environmental determinants of hospital EMR adoption: A national study. *Journal of Medical Systems*, 35(5), 375-384.
- Kazmi, S., Naarananoja, M., & Wartsila, J. (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 229, 387-397.
- Kim, Y., Kim, W., & Yang, T. (2012). The effect of the triple helix system and habitat on regional entrepreneurship: Empirical evidence from the U.S. *Research Policy*, 41(1), 154-166.

- Kloviene, L. (2013). Improvement of the Performance Measurement System According to Business Environment. *Economics and Management*, 18(1), 17-25.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características. *MonTI*(2), 315-344.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Lal, D., Pitt, C., & Beloucif, A. (2013). Restructuring in European telecommunications: Modeling the evolving market. *European Business Review*, 13(3), 152-158.
- Laryea, T. (2010). *Approaches to Corporate Debt Restructuring in the Wake of Financial Crises*. Staff Position Note: INTERNATIONAL MONETARY FUND .
- Lee, Y., & Kim, Y. (2016). Analyzing interaction in R&D networks using the Triple Helix method: Evidence from industrial R&D programs in Korean government. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 93-105.
- Li, F. (1995). Corporate networks and the spatial and functional organizations of large firms. *Environment and Planning A*, 27, 1627-1645.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-29.
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model". *European Management Journal*, 18(2), 195-206.
- Liedtka, J., & Rosenblum, J. (1998). Shaping conversations: Making strategy, management change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.

- Linares, R. (2019). Seguridad y política fronteriza: una: Una mirada a la Situación de FRontera entre Venezuela y Colombia. *Opera*(24), 135-156.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2001). The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management*, 27(9), 723-754.
- Longoria, R., Cantú, H., & Ruiz, d. (2006). *Pensamiento creativo*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- López, D., & Pineda, L. (2007b). *Tercer Informe: Factores que Generan Ventaja Competitiva. "Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena productiva de la cerámica en Cúcuta"*. Bogotá D.C.: Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- López, D., & Pineda, L. (2007c). *Cuarto Informe: Plan Estratégico Clúster Industria de la Cerámica en Norte de Santander. Estrategia para la conformación del clúster y plan estratégico para la cadena cerámica en Cúcuta*. Bogotá D.C.: Qubit Cluster Technology Based Consortium.
- López, F., & Pineda, L. (2007). *Segundo Informe: Perfil de la Industria Local, Perfil de la Industria Global, Arena Competitiva, Mapa del Clúster, Interrelaciones Clúster. Estrategia para la conformación de clúster y plan estratégico para la cadena de cerámica en Cúcuta*. Bogotá D.C.: Qubit Clúster Technology Based Consortium.
- Malaret, E., & Entrena, R. (1989). *Régimen jurídico-administrativo de la reconversión industrial*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2445/41530>
- Malaret, E., & Entrena, R. (1989, 10 4). *Régimen jurídico-administrativo de la reconversión industrial*. Retrieved from Depósito Digital Universitat de Barcelona: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/41530>

- Mantere, S., & Sillince, J. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 406-423.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mariadoss, B., Johnson, J., & Martin, K. (2014). Strategic intent and performance: the role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67(11), 2393-2402.
- Martín de Holán, P. (2000). La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales. *cademia. Revista Latinoamericana de Administración*, 25, 5-25.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Matus, C. (1996). *El método PES: Planificación Estratégica Situacional* (Segunda ed.). La Paz: Cereb.
- Mendez, C. (2020). *Metodología de la investigación. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Bogotá: Alphaeditorial.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1990). *El proceso estratégico*. Médico D.C.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*,. New Nork: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Chile: Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Ahustrand, B., & Lambel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Editorial Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México D.C.: Prentice Hall.
- Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mogrovejo, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(29), 157-180.
- Mogrovejo, J., Bastos, L., & Antuny, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(29), 157-180.
- Moon, B.-J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698–1708.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México D.C.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall.
- Moyer, R., McGuigan, J., & Kretlow, W. (1998). *Contemporary Financial Management*. Thomson Southwestern,: Contemporary Financial Management,.
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Neustadt, R., & May, E. (1986). *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers*. New York: Free Press.
- Nippa, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50-67.
- Normann, R. (1977). *Management for growth*. New York: Willey.

- Obiedy, A., & Qadoorie, F. (1998). Strategy of choosing and developing higher administrative leadership. *Doctoral Dissertation*, Al-mustansiriya University.
- Pabón, R. (2014, julio 27). *Departamento: Industria*. Retrieved from Revista ContraLuz Cucuta: <http://contraluzcucuta.co/articulos/industria-arcilla-participacion-del-128-del-pib-de-norte-de-santander/>
- Padilla, A., & Requejo, A. (2000). Conflicts of interest, employment decisions and debt restructuring. evidence from Spanish firms in financial distress. *Spanish Economic Review*, 2, 13-103.
- Park, C., & Kim, S. (2008). Corporate governance, regulatory changes, and corporate restructuring in Korea. *Journal of World Business*, 43(1), 1993-2004.
- Pathak, S., Hoskisson, R., & Johnson, R. (2014). Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms. *Strategic Management Journal*, 38(*), 1124-1143.
- Peng, G., & Beamish, P. (2014). MNC Subsidiary Size and Expatriate Control: Resource-Dependence and Learning Perspectives. *Journal of World Business*, 49(1), 51-62.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. United States of America: Harper & Row, Publishers.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper y Row, Publishers.
- Pineda, L., & Scheel, C. (2014). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación– PEDCTI 2014-2024 "Norte de Santander polo de desarrollo tecnológico e innovación en energía"*. Universidad del Rosario.

- Pineda, L., & Scheel, C. (2014). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación– PEDCTI 2014-2024 "Norte de Santander polo de desarrollo tecnológico e innovación en energía"*. Universidad del Rosario.
- Pineda, L., López, D., & Díaz, R. (2007). *Primer Informe: Diseño del mapa de los componentes del clúster alrededor de su cadena productiva. Estrategia para la conformación de clúster y plan estratégico para la cadena de cerámica en Cúcuta*. Bogotá D.C.: Qubit Clúster Technology Based Consortium.
- Piore, M., & Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: USA: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.C.: Compañía Editorial Patria.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: USA: Free Press.
- Porter, M. (1987). The state of strategic thinking. *The Economist*, 19-22.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-61.
- Pugh, D., Hickson, D., & Hinings, C. (1986). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115-126.
- Rainnie, A. (1993). The reorganisation of large firm subcontracting: myth and reality. *Capital and Class*(49), 53-72.
- Ramírez, R. (2012). La innovación tecnológica en las empresas del sector cerámico del Area Metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 17(1), 66-77.

- Rao, M., Brown, C., & Perkins, W. (2007). Host Country Resource Availability and Information System Control Mechanisms in Multinational Corporations: An Empirical Test of Resource Dependence Theory. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 11-28.
- Raza, A., Majeed, A., Maqsal, M., & Mansoor, I. (2010). Impact of Resource Based View and Resource Dependence Theory on Strategic Decision Making. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 110-115.
- Renneboog, L., & Szilagyi, P. (2006). Corporate Restructuring and Bondholder Wealth. *European Financial Management*, 14(4), 1-27.
- Reyes, O., & Del Valle, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(10), 79-99.
- Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. London: Wiley.
- Ridenour, C., & Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Illinois : Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Rivera, J. (1995). L'Orientation marché: une stratégie concurrentielle performante. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 1-29.
- Robert, M., & Dias, C. (2000). *Estrategia Pura y Simple*. México: Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Robinson, A., & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity*. Warriewood.: Business & Professional Publishing,.
- Roe, A. (1984). *Industrial Restructuring. Issues and Experiences in Selected Developed Economies*. Washington, D.C., U: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

- Rojas, J., González, J., & Vergel, M. (2020). Control panels in human talent processes for professionals in physics in public organizations. *Journal of Physics: Conference Series*, 1645, 1-6.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Rosche, A. (2003). *Personality correlates of strategic thinking in an organizational*. Alhambra, CA.: Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant.
- Ryals, L., & Davies, I. (2013). Where's the Strategic Intent in Key account Relationships? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(2), 111-124.
- Saint, M. (2011). Towards a dynamic approach to reconversions. *Social Science Information*, 50(3-4), 429-441.
- Saint, M. (2011). Towards a dynamic approach to reconversions. *Social Science Information*, 50(3-4), 429-441.
- Salazar, J., & Doryan, E. (1990). La reconversión industrial y estado concertador en Costa Rica. *Pensamiento Iberoamericano*, 17(1), 69-90.
- Sánchez, J., & Ramírez, R. (2013). *El clúster de la Cerámica del área metropolitana de Cúcuta: Principales Características del sector*. San José de Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander.
- Sánchez, J., & Ramírez, R. (2013). *El clúster de la Cerámica del área metropolitana de Cúcuta: Principales Características del sector*. San José de Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander.
- Sanchez, J., & Ramirez, R. P. (2013). *El Clúster de la Cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta*. Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander.

- Sánchez, J., Gélvez, J., & Y., R. (2012). Caracterización tecnológica y del talento humano de las empresas fabricantes de cerámica roja ubicadas en el área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*(2), 71-80.
- Sánchez, J., González, A., & Avendaño, W. (2019). *EL CLÚSTER CERÁMICO COMO APUESTA DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Sanchez, J., González, J., & Avendaño, W. (2019). *El clúster Cerámico. Apuesta de desarrollo Económico de Norte de Santander*. Bogotá: Ecoe Ediciones Limitada.
- Sánchez, J., Ramírez, R., & González, J. (2019). *La industria de los chircales artesanales del área metropolitana de Cúcuta*. Cúcuta: Ecoe Ediciones.
- Sánchez-Riofrío, A., Guerras-Martín, L., & Forcadell, F. (2016). Reestructuración de la Cartera de Negocios: Revisión de la Literatura. *Podium*, 30, 71-83.
- Sarabia, A., Sanchez, J., & González, J. (2020). Retos y tendencias del sector cerámico artesanal de Cúcuta y su área metropolitana. *Respuestas*, 67-79.
- Sarpong, D., AbdRazak, A., Alexander, E., & Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142-152.
- Schonhaar, S., Nippa, M., & Pidun, U. (2014). From patchwork to theory development: Mapping and advancing research about business portfolio restructuring. *Management Review Quarterly*, 64(3), 157-200.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of Economic Development*. London: Oxford University Press.

- Schwalb, P., Leavitt, R., Barbuto, J., Millard, M., & Peetz, R. (2011). Jenny Jan's Dilemma: Applying the Principles of Resource Dependence Theory to Vendor Selection Negotiations. *Organization Management Journal*, 8, 31-40.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration- A sociological interpretation*". Berkeley: University of California Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Sydney: Random House.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Sydney: Random House.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: S.A. Ediciones Granica.
- Shutt, J., & Whittington, R. (1987). Fragmentation strategies and the rise of small units: cases from the North West. *Regional Studies*, 21(1), 13-23.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. New York: USA: Macmillan.
- Sole, M., Cassia, L., & Colombelli, A. (2005). Common frameworks for regional competitiveness: insights from a number of local knowledge. *Scienze Regionali*, 8(2), 19-43.
- Sole, M., Cassia, L., & Colombelli, A. (2009). Common frameworks for regional competitiveness: insights from a number of local knowledge. *Scienze Regionali*, 8(2), 19-43.
- South, S. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 12-25.
- Spender, J. (1989). *Industry recipes*. Oxford: Basil Blackwell.
- Stacey, R. (1992). *Managing the Unknowable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(1), 182-189.
- Steiner, G. (1969). *Top management planning*. New York: Macmillan.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia .
- Teoría y pedagogía del pensamiento sistemático y crítico, U. d. (2020, 01 09). Villarini J. Retrieved from <http://encuentropensamiento.org/docs/Teoria%20y%20pedagogia%20del%20pensamiento.PDF>.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1999). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Thornhill, A., Saunders, M., & Stead, J. (2007). Downsizing, delaying - but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. *Personnel Review*, 26(2), 12-44.
- Tomadomi, C., Búffalo, L., & Berti, N. (2009). Lógicas de configuración industrial: una propuesta teórico-metodológica de análisis.
- Vasquez, J., Barbosa, M., Garcia, J., & Garcia, A. (2015). Nuevos Mercados y Nuevos productos para los archilleros del Norte de Santander. *Convicciones*, 2(3), 32-36.
- Veltz, P. (1991). "New models of production organization and trends in spatial development" en BENKO, G. Y DUNFORD, M. (eds.): *Industrial change and regional development*. *Belhaven Press*.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercados y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Viljoen, J. (1994). *Strategic Management, 2nd ed*. South Melbourne: Longman.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico. Material de trabajo*. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosó Chacín.

- Wei, D., & Liefner, I. (2012). Globalization, industrial restructuring, and regional development in China. *Applied Geography*(32), 102-105.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust*. New York: Free Press.
- Wu, Z., & Delios, A. (2009). The emergence of portfolio restructuring in Japan. *Management International Review*., 49(3), 313-335.
- Zhang, Y., Chen, K., & Fu, X. (2018). Scientific effects of Triple Helix interactions among research institutes, industries and universities. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1118-1132.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Recolección De Información

Nombre de la Organización: _____

Correo Electrónico: _____

Activos Totales (Escoger solo uno)

___ Menor a \$ 490.328.500

___ Entre \$ 490.328.500 y \$4.903.282.000

___ Entre \$ 4,903,285,000 y \$ 29,419,710,000

___ Mayor a \$ 29,419,710,000

Número de Empleados (Escoger solo uno)

___ Hasta 10

___ Entre 11 y 50

___ Entre 51 y 200 ___

___ Más de 200

Mercados que actualmente cubre (puede escoger varios)

___ Regional

___ Nacional

___ Internacional

No.	Aspecto a Evaluar	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	Se realiza análisis estratégico					
2	Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades					
3	Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno					
4	El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua					
5	Se tiene claridad sobre la visión de la organización					
6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo					
7	Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos					
8	Los líderes de la empresa son visionarios					
9	Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado					
10	Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad					
11	Las estrategias son creativas e innovadoras					
12	Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa					
13	Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones					
14	Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas					
15	Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.					
16	Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes					
17	Se valoran escenarios para establecer objetivos					

18	Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas					
19	Se cambia o modifica el portafolio de productos o servicios en momentos de crisis					
20	Se renuevan o cambian las unidades de negocios para mejorar la ventaja competitiva					
21	La organización invierte en otros negocios relacionados con su razón de ser					
22	La empresa invierte en otros negocios NO relacionados con su razón de ser					
23	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa					
24	Se renegocia la deuda para obtener mejores condiciones.					
25	Se cambia el tamaño y funcionamiento de la organización para adaptarse al entorno.					
26	Se renueva o reduce el personal para ganar eficiencia					

Observaciones:

Anexo 2. Solicitud Validación de Instrumentos por Expertos

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE

RECOLECCION DE INFORMACION

PRESENTACIÓN

Amablemente solicito evaluar el grado de Validez y Confiabilidad del Instrumento, la determinación y tamaño de la muestra, que se presenta a continuación en relación al trabajo de tesis “Factores de Pensamiento Estratégico que Influyen en la Reestructuración Productiva de Industria Cerámica de Norte de Santander”.

Por favor responda a todos los criterios teniendo en cuenta las alternativas: Excelente, Bueno, Regular o Deficiente, colocando una equis (X) en sólo una de las opciones según su apreciación.

Diligencia si es necesario, el campo OBSERVACIONES para cada uno de los ítems de forma clara y precisa

Por favor diligenciar el espacio de OBSERVACIONES GENERALES publicado al final de este formato, en el que usted dará su concepto general del instrumento suministrado, indicando si el Instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad.

Una vez diligenciado el formato, favor enviar por correo electrónico a alfonsogonzalez@ufps.edu.co

Agradezco su atención,

Atentamente,

JULIO ALFONSO GONZALEZ MENDOZA

Investigador

Anexo 3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información por parte del primer experto

1. INFORMACION DEL EVALUADOR	
Nombre del Evaluador: MARIBEL CARDENAS GARCIA	
Correo Electrónico: mcardenasg@ufpso.edu.co	Teléfono: (7)5690088
País: Colombia	Ciudad: Ocaña
Afiliación Institucional: Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña	Cargo: Docente Investigador Investigadora Grupo de Investigación Rotã. Investigador Asociado por MinCiencias
Fecha Recepción: 15/Marzo/2020	Fecha Devolución 17/Abril/2020
2. INFORMACION DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto: Factores de Pensamiento Estratégico que Influyen en la Reestructuración Productiva de Industria Cerámica de Norte de Santander.	

3. CRITERIOS DE VALIDACION RELACIONADOS CON LAS PREGUNTAS DE DEL INSTRUMENTO

Objetivo 1: Determinar los elementos del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander											
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Sistémico	Análisis Estratégico	1	Se realiza análisis estratégico	x		x		x		
			2	Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades	x		x		x		
		3	Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno	x		x		x			
		4	El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua	x		x		x			
	Pensamiento Enfocado en la Intención	Punto de referencia hacia donde se dirige la organización	5	Se tiene claridad sobre la visión de la organización	x		x		x		
			6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo	x		x		x		
		Los trabajadores conocen la visión	7	Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos	x		x		x		
			8	Los líderes de la empresa son visionarios	x		x		x		

Continuación objetivo 1

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Pensamiento Estratégico	Oportunismo Inteligente	Estrategias emergentes	9	Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado	x		x		x		
		Intuición creativa	y 10	Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad	x		x		x		
			11	Las estrategias son creativas e innovadoras	x		x		x		
		Innovación Desarrollo	y 12	Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa	x		x		x		
			13	Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones	x		x		x		
	Pensamiento Basado en el Tiempo	Conexión del pasado con el presente	14	Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas	x		x		x		
			15	Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.	x		x		x		
		Conexión del presente con el futuro	16	Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes	x		x		x		
	Pensamiento Basado en Hipótesis	Hipótesis de trabajo	17	Se valoran escenarios para establecer objetivos	x		x		x		
		Adopción de las hipótesis probables	18	Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas	x		x		x		

Objetivo 2: Identificar los elementos reestructuración productiva presentes en el sector cerámico de Norte de Santander											
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Reestructuración Productiva	Reestructuración de cartera o negocio	Diversifico el Portafolio	19	Se renueva el portafolio de productos	X						
			20	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.	X						
		Reestructuro Unidades de Negocios	21	Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa	X						
			22	Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa	X						
		Diversifico el Portafolio	19	Se renueva el portafolio de productos	X						
			20	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.	X						
	Reestructuración Financiera	Composición accionaria o de la propiedad	23	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa	X						
		Reestructuración de deudas	24	Se reestructuran la Deudas de la empresa	X						
	Reestructuración Organizacional	Estructura Administrativa	25	Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización	X						
		Empleo	26	Se renueva o reduce el recurso humano	X						

4. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

FACTOR	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Concordancia y pertinencia del enfoque desde el cual el autor aborda la temática con el paradigma metodológico cuantitativo propuesto.	X				
Los criterios para la determinación del tamaño de la POBLACIÓN (Cooperativas y empleados) es válida y confiable.	X				
Los criterios para la determinación del tamaño de la MUESTRA (Cooperativa y empleada) es válida y confiable.	x				
La selección y el tamaño de la muestra cumple los niveles de rigor estadísticos para estudio cuantitativo.	X				
La propuesta para el análisis de los resultados es adecuada.	X				
Hay claridad en la forma como se analizarán y se tratarán los datos al momento del análisis.	X				

5. CRITERIOS DE VALORACION GENERAL

Valoración Cuantitativa					
FACTOR	5	4	3	2	1
Validez del Instrumento	X				
Confiabilidad del Instrumento	X				
Valoración Cualitativa					
ESCALA	Aplicar	Aplicar teniendo en cuenta recomendaciones			No Aplicar
Marque con X la valoración	X				

OBSERVACIONES

<p>PhD. Maribel Cárdenas García</p> 
--

Firma del Evaluador

Anexo 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información por parte del segundo experto

1. INFORMACION DEL EVALUADOR	
Nombre del Evaluador: HENRY ORLANDO LUNA PEREIRA	
Correo Electrónico: mcardenasg@ufpso.edu.co	Teléfono: (7)5776655
País: Colombia	Ciudad: Cúcuta
Afiliación Institucional: Universidad Francisco de Paula Santander	Cargo: Docente Investigador Director Grupo de Investigación y Desarrollo Regional
Fecha Recepción: 01/Abril/2020	Fecha Devolución 12/Abril/2020
2. INFORMACION DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto: Factores de Pensamiento Estratégico que Influyen en la Reestructuración Productiva de Industria Cerámica de Norte de Santander.	

3. CRITERIOS DE VALIDACION RELACIONADOS CON LAS PREGUNTAS DE DEL INSTRUMENTO

Objetivo 1: Determinar los elementos del pensamiento estratégico presentes en el sector cerámico de Norte de Santander											
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Sistémico	Análisis Estratégico	1	Se realiza análisis estratégico	X		X		X		
			2	Se establecen alianzas de cooperación con otras entidades	X		X		X		
		3	Se comprende cómo se relacionan la organización con su entorno	X		X		X			
		4	El cambio planeado se realiza de manera sistémica y continua	X		X		X			
	Pensamiento Enfocado en la Intención	Punto de referencia hacia donde se dirige la organización	5	Se tiene claridad sobre la visión de la organización	X		X		X		
			6	Se establecen objetivos a mediano y largo plazo	X		X		X		
		Los trabajadores conocen la visión	7	Los trabajadores comprenden la visión y los objetivos	X		X		X		
			8	Los líderes de la empresa son visionarios	X		X		X		

Continuación objetivo 1

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Pensamiento Estratégico	Oportunismo Inteligente	Estrategias emergentes	9	Se aprovecha adecuadamente las oportunidades del mercado	X		X				
		Intuición creativa	y 10	Se discuten los puntos de vista para promover innovación y la creatividad	X		X				
			11	Las estrategias son creativas e innovadoras	X		X				
		Innovación Desarrollo	y 12	Existen normas o procesos que motiven al trabajador a pensar de forma innovadora y creativa	X		X				
			13	Se alienta la sana discusión a la hora de tomar decisiones	X		X				
	Pensamiento Basado en el Tiempo	Conexión del pasado con el presente	14	Se revisa el éxito o fracaso obtenido para determinar sus causas	X		X				
			15	Se analiza las acciones del pasado para comprender la problemática actual.	X		X				
		Conexión del presente con el futuro	16	Se analizan las condiciones de la organización y su entorno actuales para realizar objetivos y planes	X		X				
	Pensamiento Basado en Hipótesis	Hipótesis de trabajo	17	Se valoran escenarios para establecer objetivos	X		X				
		Adopción de las hipótesis probables	18	Se tiene la capacidad de adoptar estrategias diferentes a las inicialmente planteadas	X		X				

x

Objetivo 2: Identificar los elementos reestructuración productiva presentes en el sector cerámico de Norte de Santander

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Preguntas	Coherencia de los Ítems con Objetivos, dimensiones y variables		Claridad y Coherencia		Redacción y Estilo		Observaciones
					Si	No	Si	No	Si	No	
Reestructuración Productiva	Reestructuración de cartera o negocio	Diversifico el Portafolio	19	Se renueva el portafolio de productos	X		X		X		
			20	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.	X		X		X		
		Reestructuro Unidades de Negocios	21	Se invierte en otros negocios relacionados con la actividad de la empresa	X		X		X		
			22	Se invierte en otros negocios NO relacionados con la actividad de la empresa	X		X		X		
		Diversifico el Portafolio	19	Se renueva el portafolio de productos	X		X		X		
			20	Se renuevan las unidades estratégicas del negocio.	X		X		X		
	Reestructuración Financiera	Composición accionaria o de la propiedad	23	Se cambia la composición accionaria o propiedad de la empresa	X		X		X		
		Reestructuración de deudas	24	Se reestructuran la Deudas de la empresa	X		X		X		
	Reestructuración Organizacional	Estructura Administrativa	25	Se reconfigura el tamaño y funcionamiento de la organización	X		X		X		
		Empleo	26	Se renueva o reduce el recurso humano	X		X		X		

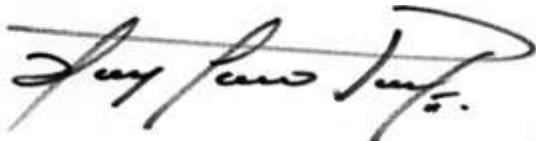
4. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

FACTOR	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Concordancia y pertinencia del enfoque desde el cual el autor aborda la temática con el paradigma metodológico cuantitativo propuesto.	X				
Los criterios para la determinación del tamaño de la POBLACIÓN (Cooperativas y empleados) es válida y confiable.	X				
Los criterios para la determinación del tamaño de la MUESTRA (Cooperativa y empleada) es válida y confiable.	x				
La selección y el tamaño de la muestra cumple los niveles de rigor estadísticos para estudio cuantitativo.	X				
La propuesta para el análisis de los resultados es adecuada.	X				
Hay claridad en la forma como se analizarán y se tratarán los datos al momento del análisis.	X				

5. CRITERIOS DE VALORACION GENERAL

Valoración Cuantitativa					
FACTOR	5	4	3	2	1
Validez del Instrumento	X				
Confiabilidad del Instrumento	X				
Valoración Cualitativa					
ESCALA	Aplicar	Aplicar teniendo en cuenta recomendaciones			No Aplicar
Marque con X la valoración	X				

OBSERVACIONES

 PhD. HENRY ORLANDO LUNA PEREIRA

Firma del Evaluador