



## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y RESILIENCIA EN LOS ORGANISMOS DE GOBERNANZA LOCAL

**Recibido:** Febrero 2012. **Aceptado:** Marzo 2013.

**Cubillán Cárdenas, Ayleen Carolina**  
Gobernación del Zulia, Venezuela.  
[ayleencubillan@hotmail.com](mailto:ayleencubillan@hotmail.com)

**Colina Beleño, Luisa del Carmen**  
Revista PORTAFOLIO (LUZ), Venezuela.  
[luisa.colina@yahoo.com.ve](mailto:luisa.colina@yahoo.com.ve)

**Seijo Suárez, Cristina Alexandra**  
UNEFA/URBE, Venezuela  
[cristinasejioa@hotmail.com](mailto:cristinasejioa@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de este artículo es describir el pensamiento estratégico y resiliencia en los organismos de gobernanza local, sustentándose teóricamente en los planteamientos de: Labarca (2008), Urdaneta (2009) y Schneider (2007). La metodología es de carácter descriptivo, debido a que la información suministrada será de fuentes documentales, lo que permite tener presente lo importante que es el pensamiento estratégico y la resiliencia en los organismos de gobernanza local, en virtud que estos deben tener la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica, además de generar un nuevo conocimiento del tema.

**Palabras clave:** Resiliencia, Pensamiento estratégico.

### STRATEGIC THOUGHT AND RESILIENCIA IN THE ORGANISMS OF LOCAL GOVERNANCE

#### ABSTRACT

The intention of this article is to describe the strategic thought and resilience in the organisms of Local Governance. Being sustained theoretically in the expositions of: Labarca (2008), Urdaneta (2009) and Schneider (2007) the Methodology is of descriptive character, due to the fact that the supplied information will be of documentary sources, what allows to have presents the important thing that is the strategic thought and the resilience in the organisms of local governance, in virtue that these must have the skill to understand rapidly the changes of the environment, the opportunities of the market, the competitive threats, the strengths and weaknesses of his own organization at the moment of identifying the best strategic response, beside generating a new knowledge of the topic.

**Keywords:** Resiliencia, Strategic thought.



## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones aparecen sobre un escenario caracterizado por el cambio continuo. Nunca antes en la historia los avances tecnológicos se han producido de forma tan rápida, las condiciones económicas son tan cambiantes y la competitividad es muy fuerte. Con frecuencia se habla de las modificaciones en el mercado laboral; los mismos producidos por la globalización y la competitividad, fenómenos causales de cambio de los escenarios del hombre a nivel mundial.

De allí que el pensamiento estratégico, según Silvestri, Silvestri y Hernández (2006) depende en gran medida de la intuición con solo una modesta cantidad de análisis. Este se extiende entre los gobernantes, en las organizaciones, en la política en general. Así pues un número cada vez mayor de administraciones públicas se inclinan por cambiar su tradicional forma de actuar y adoptan sus decisiones en el marco del pensamiento y la planificación estratégica.

Desde la óptica de Urdaneta (2009), en la mayoría de los casos la idiosincrasia vuelve inútil el mecanismo utilizable de cambio organizacional aplicado en otros países. Ante lo cual en las organizaciones ha tomado relevancia el concepto de resiliencia, definido según Kalbermatter (2006) como la función de desarrollar la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido y transformado por las experiencias de adversidad.

En este sentido, la capacidad resiliente de un individuo es la formación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su identidad y utilidad, que puedan tomar decisiones, establecer metas y creer en un futuro mejor, indica Schneider (2007) que la resiliencia se preocupa de observar aquellas condiciones que posibilitan el abrirse a un desarrollo más sano y positivo. El espíritu emprendedor necesita estar respaldado por un entorno que permita disminuir los efectos de la inestabilidad.

Tomando en consideración lo planteado, el desarrollo teórico estará enmarcado en dos grandes aspectos para ambas variables; el pensamiento estratégico, comprende los fundamentos teóricos y las cualidades. En su defecto para la resiliencia se expondrá la concepción actual y sus componentes.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS ENTES GUBERNAMENTALES LOCALES

Mejías (2008) señala que la humanidad está en una nueva etapa de su desarrollo; escenario científico, tecnológico, empresarial, educativo y financiero, los cuales se han fortalecido extraordinariamente con la finalidad de hacer frente a la avasallante competitividad y globalización económica e informática. Dentro de esta perspectiva cobra fuerza la idea del papel protagónico que deben asumir los gerentes de las organizaciones, tal compromiso se sustenta en la formación profesional, conocimiento del área donde se desenvuelve la organización y experiencia en el manejo de estrategias, así como también el pensar estratégicamente.



De allí Silvestri, Silvestri y Hernández (2006) indican que depende en gran medida de la intuición con solo una modesta cantidad de análisis, por lo tanto, el gerente debe desempeñarse con los recursos disponibles, sus habilidades y conocimientos, para de esta manera lograr los objetivos organizacionales. Comprender los comportamientos de los cambios internos, conocer las influencias, dominios como también las atribuciones de la dirección del negocio, son factores transcendentales que favorecen las relaciones entre el recurso humano que contribuyen de manera integral para que el personal encuentre, en la organización que labora, las respuestas de adecuación además de las soluciones para sus situaciones adversas.

Sterling (2000) destaca que se identifican dos tipos de gerentes, los operativos y los gerentes estratégicos, la diferencia entre ellos se encuentra en su capacidad de pensamiento empresarial. El Gerente operativo es el gerente tradicional, percibe su ámbito de acción dentro de la empresa, este se limita a controlar, es desconfiado, es temeroso de innovar, carece de pensamiento estratégico. Por el contrario, según indica Sterling (2000, p. 30), “el gerente estratégico no tiene límites, de hecho su gestión se basa en el pensamiento estratégico, constantemente está pensando”. De esta forma toma ventaja de las oportunidades y esquivo o reduce el efecto de las amenazas.

En este sentido, el pensamiento estratégico es como un componente de los dos aspectos, como una capacidad que tienen los gerentes para llegar a ser (condiciones innatas) o que pueden desarrollar (ejercicio del entendimiento) a través de patrones abiertos y flexibles, los que se valen de la reflexión, análisis y perspectiva sobre los hechos de aquella parte dinámica de la realidad que sea relevante para el observador (o analista), cuyo objetivo es encontrar respuestas y abrir espacios de toma de decisiones en forma creativa y enfocada, respecto al futuro posible (Garrido, 2007).

Se destaca entonces que el sustentáculo del pensamiento estratégico básicamente consiste en la aptitud para: descubrir los patrones o características de una situación; determinar la necesidad del cambio; proveer los instrumentos que facilitarían el cambio; e implementar estrategias (Vértice, 2008).

De la misma manera, Garrido (2007, p. 57) establece que “el pensamiento estratégico requiere desarrollar la habilidad intelectual de superar las condiciones actuales y pensar en el potencial del negocio, de sus condiciones y del contexto”. En este sentido, el plan estratégico se desarrolla como una visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus actividades, de sus metas, objetivo de los programas y demás acciones necesarias para el logro de su éxito y alcanzar la excelencia que muchas empresas buscan.

Según destaca Morrissey (1996), citado por Cendrós (2003, p. 32), “el pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición, además es el que lleva la perspectiva”. De acuerdo con el mismo autor su importancia radica en que es la base para la toma de decisiones estratégicas, el cual permite la definición, implementación, ejecución de la visión, misión, asimismo la estrategia de la organización; como también establecer los principios y valores de dicha organización. Esto en conjunto define los elementos que integran el pensamiento estratégico.



De la misma forma, Tello (2001) destaca que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada o visión de futuro como percepción dinámica de la realidad como proceso de preconfiguración de alternativas viables. De la misma manera, determina que es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas como también problemas complejos para el logro de una meta u objetivo, soliendo reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos, maximizando las oportunidades de una iniciativa para ser exitosa, a través de un conjunto ordenado de procedimientos de análisis y aprendizaje.

Igualmente, Ocaña (2006) destaca que el pensamiento estratégico produce una visión, un perfil de lo que una organización desea convertirse, la cual ayuda a los dirigentes a tomar decisiones vitales, emprender las tareas y actividades necesarias para lograr sobre medida esa visión.

Para Thompson y Strickland (2004), el pensamiento estratégico significa ser diferente. Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores.

Es este sentido, Puerta (2007) establece el pensamiento estratégico como el recurso para conseguir lo que se quiere, contestando cuatro preguntas: “¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo?”. El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable, si ocurre tal cosa pasará tal otra. El pensamiento estratégico reformulándolo como parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, esta experiencia condiciona a las personas y las hace conservadores. Si se quiere saber qué ocurrirá en el futuro la mejor manera de averiguarlo es inventándolo.

Este mismo autor expresa que pensar estratégicamente es pensar en los supuestos teóricos e históricos que permiten emitir una acción estratégica, es decir, basados en cuáles son los acontecimientos que circunscriben a la organización en un momento determinado cuando decide actuar en función de un determinado futuro o determinados posibles escenarios.

En este sentido, el autor Garrido (2007) describe el pensamiento estratégico, el cual será considerado como la definición conceptual de la presente investigación, donde se presentarán posteriormente:

Como una capacidad que pueden desarrollar a través de patrones abiertos y flexibles, los que se valen de la reflexión, análisis y perspectivas sobre los hechos de aquellas partes dinámicas de la realidad que sea relevante para el analista, cuyo objetivo es encontrar respuesta y abrir espacios de toma de decisiones en forma creativa y enfocada, respecto del futuro posible.



### 3. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA CUALIDAD DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GOBERNANZA LOCAL

Partiendo del hecho que el pensamiento estratégico se extiende entre los gobernantes, en las organizaciones públicas y privadas, en la política en general. Lo que infiere una inclinación por cambiar su tradicional forma de actuar y adoptan sus decisiones en el marco del pensamiento y la planificación estratégica. En este sentido, es pertinente mencionar las características relevantes de las cualidades del pensamiento estratégico.

Con base en lo planteado, es pertinente conceptualizar la cualidad del pensamiento estratégico, en este sentido se puede decir, según Vivas (2000), citado por Labarca (2008), que es una condición innata del individuo da la manera de ver y enfrentarse a la vida, la cual lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva. Este se manifiesta mediante los espíritus creador, gerencial y empresarial, los cuales de alguna manera están relacionados con los estilos de gerencia estratégica que se adopten; estilos referenciados y adaptados originalmente por (Vivas, 2000, citado por Labarca, 2008), y destacados por Silvestri, Silvestri y Hernández (2009), Urdaneta (2009), Alvarado y Paz (2010), a saber:

1. El espíritu creador. Lo tiene el individuo cuando busca continuamente la innovación, estando siempre a la vanguardia con nuevas ideas en todos los sentidos; productos, procesos, tecnologías, acción y decisiones. De allí que se hace necesario incentivar el espíritu creador para lograr el desarrollo tecnológico, involucrando en esta tarea la creación de centros de investigación, donde los directivos con este espíritu deben ser proactivos, perseverantes e innovadores en busca de valor agregado a través de la creatividad (Vivas, 2000, citado por Labarca, 2008).

Para Manso (2003), el proceso creador se caracteriza por detectar pautas con información muy escasa, es decir, necesita menos información que el resto de las personas para llegar a una buena conclusión, llamado por muchos psicólogos como la teoría de la adivinación, que sirve para comprender la capacidad humana de utilizar información incompleta incluso ambigua.

De la misma manera, Gómez, Mir y Serrats (2004) destacan que aquella persona que vivifica el espíritu creador, exterioriza su eficacia en dependencia al alto grado de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas o consustancias y conveniencias del momento.

La creación nace de cada persona, como condicionante de la capacidad del ser humano de ser intuitivo y decisorio, por tal motivo, la propiedad de darle vida a nuevas ideas y nuevos pensamiento, suelen ser parte del alma y el espíritu en una organización que busca el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

2. El espíritu gerencial. Lo posee aquella persona con un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles, buenos para enfrentar situaciones difíciles de la organización, en donde de una manera muy ejecutiva pueden manejar y coordinar apropiadamente actividades, recursos y decisiones para alcanzar el mejor desempeño.



Este estará determinado por las siguientes características: organizador, metódico, calculador, controlado y eficiente en la administración de recursos (Vivas, 2000, citado por Labarca, 2008).

Según Cardona (2006), la capacidad gerencial en virtud al espíritu gerencial, es la capacidad para dirigir personas logrando buenos resultados, creando estabilidad organizativa, cambio y mejora. Para tal efecto, deben existir 8 hábitos claves para el desarrollo de la capacidad gerencial, primeramente el hábito de la transmisión de información, el hábito de la visión estratégica, el de preguntarse, a la vista de la visión, de qué resultados se es responsable, el de organizar eficazmente a los demás, otorgándoles autoridad, llegando al “empowerment”, exigiéndoles responsabilidad, el de la mejora de los propios conocimientos para trabajar mejor, el de la comunicación-negociación, el hábito del equipo y el de la innovación.

Para tal efecto, Maciariello (2006) expresa que el espíritu gerencial es el que confirma, en las prácticas cotidianas de la organización, principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de rendimiento y respeto por el individuo y su trabajo. Estos aspectos, llevan a pensar que la ética, la moral y las buenas costumbres generan un espíritu gerencial de notables dimensiones.

La forma y manera como el ser humano administra sus actividades, exterioriza su elocuencia para responder a situaciones donde las capacidades gerenciales son visibles y tangibles, determinan el comportamiento estratégico necesario para poder efectivamente dichas situaciones.

3. El espíritu empresarial. Se manifiesta cuando se desarrolla la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de impulsarlos en áreas muchas veces no tan visibles para otros. Por lo tanto, este se distingue por ser visionario, intuitivo y con atracción al riesgo (Vivas, 2000, citado por Labarca, 2008).

Para Lalangui (2007), el espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa, la comunidad como un todo. Para el individuo ofrece independencia, control sobre la propia vida, creatividad, expresión personal, salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree firmemente en que él puede afectar los eventos a través de sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación como la persistencia.

Para el empresario, el nuevo negocio es una expresión creativa, el producto que fabrica y vende es solo un medio para un fin. Para las organizaciones, promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad, en la toma de iniciativa, genera dinamismo además de una alta motivación. Para la comunidad, ese espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación, que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depara.

En el mismo orden de ideas, Varela (2001) expresa que el espíritu empresarial es un proceso muy profundo como permanente, que ha vuelto renacer en un mundo lleno de frustraciones humanas y de dificultades; es un proceso que rejuvenece, da nuevo vigor a



toda sociedad que lo posee, además de permitir tomar las acciones necesarias, según sea los hallazgos que se presente en la organización.

#### **4. LA RESILIENCIA, HABILIDAD QUE DEBE ESTAR PRESENTE EN LOS ORGANISMOS DE GOBERNANZA LOCAL**

Para abordar este tema es conveniente dar la opinión de varios autores sobre lo que es la resiliencia: Siebert (2007) expresa que la resiliencia es una habilidad esencial en cualquier ámbito laboral, en empresas, negocios familiares, agencias públicas, servicios profesionales y trabajadores autónomos, especialmente en momentos de confusión es importante saber que cuando se ve arrastrado por un evento adverso, nunca volverá ser el mismo, se adapta o se sucumbe, se transforma en una persona mejor, reforzado o debilitado.

En algún momento las personas han vivido situaciones muy fuertes desde el punto de vista emocional, incluso, en situaciones que se ha podido hasta perder la vida. En algún momento se ha estado en realidades de las cuales pareciera que no había salida posible; y sin embargo, se han salido adelante, viviendo y en gran medida fortalecidos por esas mismas circunstancias que en el momento de haberlas experimentado, se perfilaban como irremediables, imposibles de superar, irreversibles o sencillamente intolerables (Sambrano, 2010).

En este sentido hay personas que han resurgido de las cenizas con mejor disposición, con más fuerzas y energías para seguir adelante con recursos inefables para volver a empezar, generando en su entorno una atmósfera de seguridad y fortaleza, lo que traduce en muchos de los casos en resultados positivos y con un valor agregado.

La resiliencia en tal sentido se define como la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante adversidades; es un término que proviene del latín resilio (salta arriba). Fue adoptado por primeramente por la ingeniería. Significa: la capacidad que tiene un material para recobrar su forma original después de sufrir una gran presión. Actualmente, la disciplina de la psicología ha adoptado esta palabra y de acuerdo a ella, se elaboran técnicas y métodos para que las personas o individuos recobren su capacidad de resiliencia (Sambrano, 2010).

La resiliencia se trata de un neologismo que indica la capacidad tanto de resistir al estrés como de superar flexiblemente las situaciones adversas o de hallar formas funcionales de adaptación a los contextos negativos. Se trata de una competencia fundamental, dirigida no solo a mantener la integridad personal, sino, sobre todo, a desarrollar los factores protectores capaces de contrastar y reducir los resultados de situaciones difíciles y de los acontecimientos negativos que suelen ocurrirnos a todos en la vida (Anolli, 2007).

De la misma manera se destaca que implica un conjunto de cualidades que proporcionan una adaptación exitosa para lograr una transformación que recupere los riesgos con luminosidad y desde las fortalezas, que le permitan a las personas superar los momentos difíciles, recuperar el flujo sublime de la vida, salir con nuevas energías y



aprendizajes que le favorezcan para ser mejor en la vida (Sambrano, 2010). Igualmente este autor expone que la resiliencia es adquirir la habilidad para que las cosas marchen bien, transformar la desgracia en buena fortuna.

Al respecto, Valls (2010) define la resiliencia como la habilidad del individuo para resistir eventos muy adversos sin manifestar defunciones psicológicas, eventos estresantes o adversos, factores de riesgo. Las personas que disponen de resiliencia son más propensas a ver los problemas como oportunidades de crecimiento. Para aumentar la resiliencia, se necesita entrenar en el desarrollo de habilidades de enfrentamiento adaptivo, para demostrar una profunda determinación de superar desafíos importantes.

Las personas muy resilientes generalmente son personas flexibles, se adaptan rápidamente a las circunstancias nuevas y sobreviven al cambio constante. Y lo más importante, esperan responder y confían poder hacerlo. Tienen un truco para encontrar la buena suerte en circunstancias en las que otros muchos solo saben ver mala suerte (Siebert, 2007).

Tomando en cuenta la conceptualización de los diferentes autores sobre el tema de resiliencia, se puede decir que a lo largo de la historia se ha demostrado que los cambios dentro de las organizaciones siguen una dirección y objetivos específicos representando un desafío y una labor complicada. Este tipo de dificultad se ahonda en sociedades heterogéneas como las latinoamericanas.

Desde la óptica de Urdaneta (2009, p. 3), “en la mayoría de los casos, la idiosincrasia vuelve inútil el mecanismo utilizable de cambio organizacional aplicado en otros países”, Ante lo cual en las organizaciones ha tomado relevancia el concepto de resiliencia definido este según Kalbermatter (2006) como la función de desarrollar la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse ser fortalecido y transformado por las experiencias de adversidad.

En este sentido, la capacidad resiliente de un individuo es la formación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su identidad y utilidad, que puedan tomar decisiones, establecer metas y creer en un futuro mejor, indica Schneider (2007) que la resiliencia se preocupa de observar aquellas condiciones que posibilitan el abrirse a un desarrollo más sano y positivo. El espíritu emprendedor necesita estar respaldado por un entorno que permita disminuir los efectos de la inestabilidad.

Esto resulta relevante, por cuanto las organizaciones están sometidas a constantes cambios e innovaciones, tales como las políticas económicas dictadas por el gobierno tanto nacional como regional y local, los avances tecnológicos, la globalización, regulaciones del gobierno, así como otras circunstancias paradigmáticas en general. En este mismo orden de ideas, es posible que se presente resistencia de parte de los miembros de la organización a asimilar los cambios, ya que esto no es tarea fácil ni para las empresas, muchos menos para su personal.

Por tanto, la frecuencia de una cotidianidad caracterizada por la sucesión de eventos estresantes o de riesgo, en las organizaciones públicas; como son leyes o decretos





emanados del poder ejecutivo, así como la presión social, plantea la acumulación progresiva de tensiones que deben superarse haciendo uso de mecanismos adicionales. La investigación desarrollada por Rutter, Giller y Hagell (2000), ha evidenciado que los individuos resilientes manejan sus recursos y las condiciones adversas de tal forma, que terminan por obtener resultados más favorables que los sujetos no resilientes.

Estas circunstancias obligan a los organismos públicos no solo a permanecer en función de los cambios, sino a preverlos, darles respuesta. En ese contexto cambiante, los conocimientos, las capacidades necesarias para la administración además de la gestión serán diferentes. Los administradores públicos deben ser abiertos, flexibles, capaces de hacer frente a la complejidad, donde las relaciones e intercambios entre las sociedades, gobiernos, economía y administraciones públicas dejan de estar aislados. Por lo tanto los organismos públicos en el desarrollo deben ser gestores del cambio.

A lo largo de los planteamientos hechos, se observa que estas circunstancias provocan en las organizaciones públicas de gobernanza local el desarrollo de nuevas habilidades para adaptarse, o mejor aún, destacarse en su desempeño. La tarea requiere una variedad de habilidades personales. Al respecto, Coleman (2001) señala que las personas de la organización poseen el conocimiento necesario para responder a los diversos escenarios generado por el entorno, pero para maximizar el potencial de este conocimiento, es necesario que los individuos apoyen con sus sentimientos la utilización del conocimiento.

En el caso de las organizaciones públicas de gobernanza local, han tenido la necesidad de establecer estrategias para desenvolverse en la inestabilidad económica producto de la tardanza y disminución de los recursos económicos que le corresponde por situado constitucional, la eliminación en el año 2010 de la Ley de Asignaciones Estatales Especiales (L.A.E.E.) y el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), asimismo, la reducción de los ingresos propios. La implementación de estrategias en condiciones adversas se está transformando en una ventaja competitiva fundamental que se encuentra en un contexto de dificultad, que sin embargo, deben responder positivamente en su gestión social.

Con el objeto de corroborar lo anteriormente mencionado, Parra (2008), siguiendo información suministradas por la Secretaría de Administración y Finanzas, de la Gobernación del Estado Zulia; asegura que durante el año 2007 el Zulia recibió 2.6 millardos de bolívares, incrementándose en el 2008 ha 3.3 millardos de bolívares, incluyendo L.A.E.E y FIDES; ya para el año 2009 comienza la disminución presupuestaria en el estado, al bajar a Bs. 3.1 millardos, para el año 2010 solo 2.6 millardos de bolívares y finalmente la investigadora observa con suma preocupación que le asignen solo 2.7 millardos de bolívares para el año 2011 lo que se traduce en un diagnóstico poco alentador para los directores de los organismos adscritos a la Gobernación del estado Zulia.



## 5. COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES, CONSIDERABLES EN LOS ORGANISMOS DE GOBERNANZA LOCAL

Sin duda es necesario que los organismos simplifiquen la realidad, actuando con base en herramientas, realizando un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además, la gerencia debe buscar la forma de adaptación con el entorno, situaciones y ambientes hostiles, o en los cuales simplemente no podrían mantenerse sin herramientas que le permitan deslizarse sobre los problemas, siendo el pensamiento estratégico este factor para las transformaciones necesarias para la continuidad del desarrollo de estos organismos en el entorno donde se desenvuelven, Silvestri, Silvestri y Hernández (2006).

Para tal efecto, en los organismos deben tener los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para enmarcarse en el proceso administrativo a través de las funciones: planificación, organización, dirección y control, las cuales, según Schneider (2007), en muchos casos dejadas a un lado por la falta de voluntad, de conocimiento, de experiencia y en algunos casos extremos de desmotivación, lo cual repercute negativamente en el funcionamiento competitivo del organismo de gobernanza local.

Por lo expuesto anteriormente, es importante entonces para los entes de gobernanza local cultivar la capacidad de soportar situaciones extremas y salir triunfantes de ellas. Esta es una condición imprescindible para lograr el éxito en las organizaciones, acotando Schneider (2007) lo siguiente:

Esta cualidad se conoce con el nombre de resiliencia, que es la capacidad de ser resistente, de poder reponerse con rapidez de realidades difíciles. Otros la asocian con la habilidad de disponer de resortes, para justamente reponerse o reacomodarse ante los retos cambiantes del entorno.

Aun cuando se habla de cambio o transformación, no se evidencia que esté sucediendo en los organismos de gobernanza local, por cuanto el recurso humano no desarrollan las competencias profesionales que le permiten crear resiliencia y por lo tanto ser resilientes en los tiempos difíciles que puedan estar pasando, lo cual se traduce en que no se tomen decisiones a tiempo, generando la desconfianza hacia el líder, desmotivando a su subalternos en su empeño de lograr las tareas asignadas y además que no propicia el cooperativismo entre sus compañeros de trabajo, creándose un ambiente de irresponsabilidad en estos organismos.

Partiendo de este hecho se hablará en esta artículo sobre las competencias de la resiliencia: Según Anolli (2007), la define como una competencia fundamental, determinando bajo dos consideraciones establecidas como indicadores de estudio: competencias cognoscitivas y competencias emocionales y apoyadas según lo indican los autores Vaello (2009) y Gamboa (2008). Estas competencias serán descritas a continuación.



## 5.1. COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

Según Sambrano (2010), los procesos cognoscitivos son relativos al conocer y se producen en un contexto interactivo de naturaleza social y explícitamente comunicativa. La capacidad para aprender de la experiencia es una de las más valoradas y practicadas por los seres resilientes. Cognoscitivo viene del verbo conocer; se refiere a captar o tener idea de algo, llegar a comprender su naturaleza, relaciones y cualidades, por medio del uso de facultades mentales.

La cognición es el conocer la realidad (interna o externa); se recibe por medio de los órganos de los sentidos para luego ser elaborada por un complejo sistema que interpreta o reinterpreta la entrada de datos, para posteriormente, elaborarlas, las almacena, utiliza, transforma en información válida y transferible a situaciones diversas. Cuando se habla de cognoscitivo, se trata de entender tanto los procesos básicos, como los complejos (Sambrano, 2010).

Según indica Sánchez (2003), las competencias cognoscitivas hacen referencia a conocimientos, habilidades y destrezas en los individuos. Igualmente Restrepo y Barrera (2005), expresan que las competencias cognitivas hacen referencia a la capacidad para realizar diversos procesos mentales fundamentales para el ejercicio ciudadano. A continuación se destacan las siguientes competencias cognoscitivas:

**Toma de decisiones:** como primer resiliente cognoscitivo, se tiene la toma de decisiones, en virtud de que aprender a tomar decisiones es una de las características más importante de la resiliencia: un alto en el camino trillado, un momento para ponderar alternativas, el dramático instante para desechar lo que no sirve y saber seleccionar lo que en un momento determinado es útil y beneficioso, tanto para la persona afectada, como para el resto del equipo humano con el que se desenvuelve, bien sea en el trabajo, en los estudios o en el hogar (Sambrano, 2010).

Según la Harvard Business Review (2006), el proceso de toma de decisiones inicia con la clasificación del problema, es decir, ver si existe alguna política o norma para solucionar el problema, para posteriormente definirlo, ver con qué se enfrenta, y así poder determinar las condiciones que se deberían tener para satisfacer la solución al mismo, decidiendo sobre lo correcto, no por lo aceptable, incluyendo dentro de la decisión las actividades que contempla el mismo, comprobando la validez y eficacia en relación con el estado actual de los hechos.

Esto determina que la toma de decisiones tiene relación con la capacidad de discernir ante posibles soluciones para una problemática específica, basado en el concepto básico de que este proceso, mientras más estructurado, aumentan las posibilidades de ser asertivo con las decisiones tomadas.

**Soluciones de problemas:** todos los individuos tienen que enfrentar situaciones en las que no comparten los mismos puntos de vista con sus amigos, compañeros o adultos y deberían conocer los criterios para resolver satisfactoriamente esas problemáticas. Conocer los pasos adecuados, las posibles consecuencias, las modificaciones que las



actitudes de cada uno producen en las decisiones de los demás y las distintas maneras de resolver las situaciones que se plantean a diario, les ayudan notablemente a salir airoso de las mismas (Kalbermatter, 2006).

Para tal efecto, la solución de problemas, tal y como lo expresa Charles (1987, citado por Agüero, 2004), se concibe como un proceso de coordinación de experiencias previas, de conocimiento e intuición en un esfuerzo por determinar el resultado de una situación para la cual se desconoce un determinado procedimiento de solución.

Para Agüero (2002), resolver un problema es simplemente transformar una situación a través de estrategias que permitan conseguir la meta. Para resolver problemas es necesario generar una representación o echar mano de una representación que ya existe. Esta representación incluye una descripción de la situación dada, los operadores o acciones que cambien dicha situación y las pruebas para determinar si la meta se ha conseguido.

Para Novel, Lluch y López (2005), la resolución de problemas es un procedimiento cognitivo y conductual que ante una situación problemática permite elaborar una amplia variedad de alternativas de respuesta, aumentando la probabilidad de dar con la respuesta más eficaz entre las diversas alternativas. Aunque la resolución de problemas en ocasiones es un procedimiento conductual (se resuelven los problemas actuando, emitiendo conductas); la necesidad que permite buscar y encontrar la solución de la mayoría de los problemas a través del pensamiento sin necesidad de actuar también integra el proceso.

La resolución de problemas comprende entonces un proceso que involucra la toma de experiencias palpables y el análisis axiomático de hechos que pueden extrapolar las ideas y pensamientos para la resolución efectiva de los mismos, bajo el cumplimiento de un orden sistemático y realista.

**Responsabilidad:** es un valor que proporciona estructura, orden y límites, esfuerzo personal, establecimiento de propiedades y dedicación disciplinada a alguna labor. Cuando una persona cumple con su deber, genera en otra confianza y otra lealtad. Gracias a la responsabilidad se puede vivir equitativamente en sociedad; generalmente, se trata de una correspondencia de deberes: se tiene deberes para con otros y otros los tienen para con los demás (Sambrano, 2010).

En tal sentido, las personas que deben colaborar para realizar las tareas, las cuales deban ser ejecutadas, comparten la responsabilidad. El diseño de la organización incluye un uso amplio de equipos transfuncionales, de propósitos especiales y autodirigidos (Schneider, 2007).

Para Escamez y Gil (2001), la responsabilidad consiste, en una primera aproximación, en la asunción de la propia autonomía, es decir, en la aceptación de lo que se es capaz de alcanzar dentro del pensamiento, y de tomar decisiones de las que se puede dar cuenta a los demás y a sí mismo. De la misma forma, y según expresa Morín (2001), la responsabilidad está establecida como el orden y la decencia que la persona misma se



impone para salvaguardar los derechos de los demás y conseguir los objetivos que le son propios como individuo o como miembro de un grupo.

Para tal efecto, se destaca que la responsabilidad es un descriptor de relevancia del ser humano y de sus capacidades valorativas de la moral y las buenas costumbres, ante la búsqueda del cumplir con el deber, que se le impone no solo en su vida cotidiana sino en la forma que corresponde a sus obligaciones laborales.

## 5.2. COMPETENCIAS EMOCIONALES

Las emociones son el estado de ánimo pasajero que denota una reacción inmediata hacia una situación o persona. Se acompaña de somatización o expresión física. Promueve la construcción psicológica y social de los sentimientos y la programación efectiva. Las necesidades emocionales están relacionadas con el bienestar de las personas y, por lo tanto, con una forma de pensar que se transfiere a las conductas y que se debería manifestar en los logros obtenidos (Jovell, 2007).

En tal sentido, el resiliente es una persona que tiene la capacidad para concientizar, modular, adaptar y transformar en forma concreta y experiencial, su despliegue interior de energías, motivaciones, tendencias y predisposiciones emocionales expresados en forma de comportamientos, conductas de atracción-repulsión, temperamento, reacciones psicofisiológicas, entre otros (Goleman, 2005).

Para Sambrano (2010), este término indicado está referido a la forma en que un individuo ha podido trasladar su potencial interno en las acciones de su vida cotidiana. Igualmente integra las habilidades y competencias no cognitivas que permiten un manejo adecuado de las exigencias y presiones e nuestro entorno.

A continuación se presentan las competencias emocionales determinadas por los autores antes descritos y que están presentes en la resiliencia, los cuales estipulan el grado de impacto de esta sobre la organización cuando esta se presenta, y en qué medida trasciende más allá de los sujetos.

**Autonomía:** según (Sambrano, 2010) la autonomía es la capacidad de optar por aquellas normas o comportamientos que un ser humano estima como válidas. Es una aptitud esencial en las personas, siendo esta la base para ser respetadas en las decisiones que se toman sobre sí, sin perjuicio para otros. Es una de las principales vías para ejercer la libertad con el fin de desarrollar la capacidad de acción y pensamiento, de manera que un individuo puede hacer lo que desea, siempre y cuando en ello se esté comprometido con el bien común. Es una competencia que propicia la autodeterminación, la voluntad de realizar las acciones propias para autorealizarse como ser en el mundo.

Cada persona es un centro autónomo de decisión: es autónomo quien puede vivir en libertad de acuerdo a las elecciones propias y puede reflexionar sobre sus acciones. Es, en términos generales, ser dueños de sí mismo. Un resiliente actúa sobre la base de sus propios criterios, es autónomo y al mismo tiempo puede precisar de las acciones de otras personas para emprender su desarrollo; también es capaz de mantener relaciones



apropiadas que le permitan desplegar la inteligencia emocional, con las habilidades personales y sociales (Sambrano, 2010).

En tal sentido la Harvard Business School Press (2007), indica que muchos empleados están más satisfechos operando según sus propias reglas y procedimientos; no quieren que se les diga lo que han de hacer, establecido en el hecho de que la libertad tiende ser más prestigiosa que las propias metas a alcanzar.

El concepto de autonomía contribuye a esclarecer todavía más la fuerza o limitaciones de los sistemas autorregulados y adaptativos que hoy dominan el mundo. Su contribución principal consiste en proponer estructuras que no solo son efectivas para la dominación sino para el ejercicio individual o colectivo de la libertad en cualquier sistema. Esta notable virtud permite analizar como parte de la complejidad, las contradicciones percibidas y enfrentadas desde las posiciones de un sistema alternativo emergente (González, 2004).

En pocas palabras, la autonomía brinda la posibilidad de discernir y decidir sobre diversas acciones a ejecutar por los sujetos, con la sabia convicción del libre albedrío en la toma efectiva de dichas decisiones, bajo un espectro lo suficientemente amplio para llevar a un control inescrupuloso.

**Liderazgo:** es el proceso de influir sobre las personas para el logro de las metas colectivas. El líder precisa de otras personas para el desempeño de sus funciones, requiere de muchas habilidades, tales como: capacidad de interacción y de motivación a los seguidores, inteligencia emocional, magnetismo, carisma, honestidad, conocimiento, comprensión profunda de los seres humanos y capacidad para enfrentar la incertidumbre. En este sentido, se observa que una de las características más importantes que debe tener un líder es la resiliencia, porque es en las adversidades donde los líderes satisfactorios se crecen, y con sus tácticas y estrategias pueden lograr las metas propuestas al trabajar con un equipo integrado, cohesionado y de alto desempeño (Sambrano, 2010).

Igualmente, Palomo (2008) indica que el liderazgo se concibe como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Este es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Para Burns (citado por Crainer y Hamel, 2005) el liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competencia o conflicto con otros, recursos psicológicos, políticos, institucionales y de otros tipos para estimular, atraer y satisfacer los motivos de sus seguidores.

Para tal efecto, el liderazgo se convierte en el motor que utilizan quienes lo exteriorizan, en virtud de darle cumplimiento a metas y objetivos alcanzables dentro de la organización, bajo el esquema de la existencia de diferentes tipos de liderazgo, en las que cada uno trasciende dependiendo del fundamento establecido en cada uno.



## 6. CONCLUSIONES

Atendiendo a los autores citados se puede decir que el pensamiento estratégico es un proceso que permite planear desde el futuro, es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en una razón que se combine con la pasión del éxito, tomando siempre en cuenta aspectos o etapas relevantes de la contemporaneidad como lo son los escenarios científicos, tecnológico, empresariales, educativo y financiero, los cuales se han fortalecido extraordinariamente con la finalidad de hacer frente a la avasallante competitividad y globalización económica e informática.

De la misma forma, el pensamiento estratégico está determinado en lograr mediante la subjetividad, las metas haciéndolas tangibles, en virtud de patrones, métodos, actividades o tareas establecidas para que estas sean efectivamente alcanzadas, cumpliendo de esta manera con los objetivos establecidos. En este sentido el Gerente de las organizaciones debe asumir un papel protagónico y compromiso con la finalidad de manejar estrategias adecuadas, cónsonas con su realidad, utilizando los recursos disponibles, sus habilidades además de conocimientos, para de esta manera lograr lo propuesto organizacionalmente.

En definitiva este debe ser un gerente estratégico, cuyo componente principal es el pensamiento estratégico que consiste básicamente en tener una aptitud para descubrir los patrones o características de una situación; determinar la necesidad del cambio; proveer los instrumentos que facilitarían el cambio; e implementar estrategias.

En cuanto a las cualidades del pensamiento estratégico, se puede destacar que las organizaciones deben mantener una vida y cultura empresarial triunfante, proactiva mediante un espíritu creador, gerencial además del empresarial, teniendo el dinamismo, orden que permitan mantener organizaciones exitosas e inteligentes, distribuyendo a sus integrantes que adopten los mecanismos necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este orden de ideas, la posición fijada con base en los autores presentados, está basada en que la resiliencia, ante una situación o un hecho en específicos, los individuos deben ser capaces de soportar la carga que trae consigo, y de manera positiva, deben establecerse las condiciones para que la misma brinde oportunidades de crecimiento, de experiencia vivida y de un desarrollo personal, basados en la fortaleza humana por aprender de las lecciones de la vida. Es por ello que el individuo debe mantener la integridad personal, además de desarrollar los factores protectores, capaces de contrastar y reducir los resultados de situaciones difíciles y de los acontecimientos negativos o desfavorables que le puedan ocurrir en su entorno laboral o personal.

Otro aspecto a indicar, las personas muy resilientes generalmente son personas flexibles, se adaptan rápidamente a las circunstancias nuevas y sobreviven al cambio constante. Y lo más importante espera responder y confían poder hacerlo. De acuerdo a lo planteado las competencias cognoscitivas se determinan capacidades importantes del ser humano que estimula el crecimiento personal mediante la asimilación de



conocimientos determinados en el acontecer diario del individuo. En este sentido se destacan varias competencias cognoscitivas que son de gran relevancia para la gobernanza local:

**Toma de decisiones:** es una de las características más importantes de la resiliencia. Tiene relación con la capacidad de discernir ante posibles soluciones para una problemática específica, basado en el concepto básico de que este proceso, mientras más estructurado sea, aumentan las posibilidades de ser asertivo con las decisiones tomadas. El proceso de toma de decisiones inicia con la clasificación del problema, es decir, ver si existe alguna política o noma para solucionar el problema, para posteriormente definirlo, ver con que se enfrenta, y así poder determinar las condiciones que se deberían tener para satisfacer la solución al mismo, decidiendo sobre lo correcto, no por lo aceptable, incluyendo dentro de la decisión las actividades que contempla el mismo, comprobando la validez y eficacia en relación con el estado actual de los hechos.

**Soluciones de problemas:** conocer los pasos adecuados, las posibles consecuencias, las modificaciones que las actitudes de cada uno producen en las decisiones de los demás y las distintas maneras de resolver las situaciones que se plantean a diario, les ayudan notablemente a salir airosos de las mismas, en definitiva se concibe como un proceso de coordinación de experiencias previas, de conocimiento e intuición en un esfuerzo por determinar el resultado de una situación para la cual se desconoce un determinado procedimiento de solución.

**Responsabilidad:** es un valor que proporciona estructura, orden y límites, esfuerzo personal, establecimiento de propiedades y dedicación disciplinada a alguna labor, además, es un descriptor de relevancia del ser humano y de sus capacidades valorativas de la moral y las buenas costumbres, ante la búsqueda del cumplir con el deber, que se le impone no solo en su vida cotidiana sino en la forma que corresponde a sus obligaciones laborales.

**Competencias emocionales:** se destaca que las emociones son capacidades muy subjetivas que describen el pique interior de las personas, como una manera de reflejar sentimientos del pensamiento y de las estructuras mentales que en este se forman. Las necesidades emocionales están relacionadas con el bienestar de las personas y, por lo tanto, con una forma de pensar que se transfiere a las conductas y que se debería manifestar en los logros obtenidos. Estipulan el grado de impacto de esta sobre la organización cuando esta se presenta.

**Autonomía:** capacidad de optar por aquellas normas o comportamientos que un ser humano estima como válidas. Es una aptitud esencial en las personas, siendo esta la base para ser respetadas en las decisiones que se toman sobre sí sin perjuicio para otros, brinda la posibilidad de discernir y decidir sobre diversas acciones a ejecutar por los sujetos, con la sabia convicción del libre albedrío en la toma efectiva de dichas decisiones, bajo un espectro lo suficientemente amplio para llevar a un control inescrupuloso.

**Liderazgo:** capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Este es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un





proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización, se convierte en el motor que utilizan quienes lo exteriorizan, en virtud de darle cumplimiento a metas y objetivos alcanzables dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, M. (2002). Estrategias para la solución de problemas en situaciones matematizables de la vida cotidiana. México. Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, Universidad Iberoamericana.
- Agüero, M. (2004). Estrategias para solución de problemas. México. Universidad Bioamericana de México.
- Alvarado, Y. y Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. Venezuela. Editorial LUZ.
- Anolli, L. (2007). El optimismo. Aumenta la energía y mejora la calidad de vida. España. Editorial Allienta Optimiza.
- Cardona, J. (2006). Liderazgo y gestión por 8 hábitos: del miedo a la confianza. España. Editorial Díaz de Santos.
- Cendrós, J. (2003). El pensamiento estratégico postmodernista. Revista Telos, vol. 5 (1).
- Coleman, J. (2001). El capital social en la creación de capital humano. España. American Journal of Sociology.
- Crainer, S. y Hamel, G. (2005). Los 50 mejores libros de gestión empresarial. España. Ediciones Deusto.
- Escamez, J. y Gil, R. (2001). La educación en la responsabilidad. España. Ediciones Paidós.
- Gamboa, S. (2008). Juego. Resiliencia. Resiliencia. Juego. Argentina. Bonum.
- Garrido, F. (2007). Pensamiento estratégico. La estratégica como centro neurálgico de la empresa. España. Editorial Deusto.
- Goleman, D. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. España. Editorial Kairos S.A.
- Gómez, M.; Mir, V. y Serrats, M. (2004). Propuestas de intervención en el aula: técnicas para lograr un clima favorable en clase. España. Editorial Narcea.
- González, P. (2004). Las nuevas ciencias y las humanidades: de la academia a la política. España. Anthropos Editorial.
- Harvard Bussinnes Review (2006). La toma de decisiones. Serie ideas con impacto. España. Editorial Deusto.



- Harvard Bussines School Press (2007). Motivación de equipos humanos. España. Gestión 2000.
- Jovell, A. (2007). Liderazgo afectivo. España. Editorial Alienta Optimiza.
- Kalbermatter, M. (2006). Resiliente. Se nace, se hace, se rehace. Argentina. Editorial Brujas.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Venezuela. Redalyc.
- Lalangui, G. (2007). Espíritu empresarial y desarrollo. Relaciones entre el espíritu empresarial y el desarrollo socioeconómico. Documento en línea. Disponible en: <http://galopriva.wordpress.com/2007/09/24/espiritu-empresarial-y-desarrollo/>. Consulta: 01/04/2012.
- Maciariello, J. (2006). Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones para acertar en sus negocios. España. Editorial Granica.
- Manso, F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. España. Editorial Díaz de Santos.
- Mejías, L. (2008). Pensamiento estratégico de la supervisión educativa como proceso liberador del potencial humano en los centros de educación inicial en la Universidad Rafael Urdaneta. Maestría en Supervisión Educativa. URU. Venezuela.
- Morín, E. (2001). Introducción a una política del hombre. México. Editorial Limusa.
- Novel, G.; Lluch, M. y López, M. (2005). Enfermería psicosocial y salud mental. España. Editorial Elsevier.
- Ocaña, J. (2006). Pienso, luego mi empresa existe. México. Editorial club universitario.
- Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España. Libros profesionales de empresas.
- Parra, M. (2008). Gestión de las organizaciones sociales sin fines de lucro en el sector salud. Venezuela. La Universidad del Zulia.
- Puerta, R. (2007). En torno al pensamiento estratégico organizacional. Venezuela. Escrea Publicidad C.A.
- Restrepo, A. y Barrera, J. (2005). La educación desde las éticas del cuidado y la compasión. Colombia. Editorial Javeriana.
- Rutter, M.; Giller, H. y Hagell, A. (2000). La conducta antisocial de los jóvenes. España. Cambridge University Press.



- Sambrano, J. (2010). Resiliencia. Transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alfa.
- Sánchez, M. (2003). Habilidades cognitivas. Colección No. 7. España. Programa Educativo de la Unión Europea Sócrates.
- Schneider, B. (2007). Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Siebert, A. (2007). La resiliencia. Construir la adversidad. España. Editorial Alienta Optimiza.
- Silvestri, C.; Silvestri, K. y Hernández, R. (2006). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. Venezuela. Ediluz.
- Silvestri, K.; Silvestri, C.; Hernández, R. y Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. Venezuela. La Universidad del Zulia.
- Sterling, E. (2000). Gerencia moderna y pensamiento empresarial estratégico. Costa Rica. EUNED.
- Tello, M. (2001). Planeación prospectiva. México. Editorial Limusa.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). Administración estratégica. México. McGraw Hill.
- Urdaneta, A. (2009). Pensamiento estratégico y cultura organizacional. Venezuela. Editorial Urdaneta.
- Vaello, J. (2009). El profesor emocionalmente competente. España. Editorial Graó.
- Valls, R. (2010). Cómo afrontar tiempos difíciles y salir reforzado con sus oportunidades. España. Profit Editorial Barcelona 2010.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. España. Plaza & Janes.
- Vértice (2008). Dirección estratégica. España. Publicaciones Vértice.