



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3592

Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica

Nashiely Shunashy Escobar Alvarez
nashiely.escobar@fcaoax.edu.mx
Facultad de Contaduría y Administración

Luis Alberto Carranza Hernández

Daniel Alain Hernández Iriarte
daniel.hernandez@fcaoax.edu.mx
Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca.


Resumen: El presente trabajo tiene por objetivo la revisión conceptual del pensamiento estratégico de diferentes percepciones generando así una reflexión de su significado que pretende abonar a la construcción del tema de la planeación estratégica. Quienes se enfrentan cotidianamente al reto de contar con personas (estrategas) capaces de diseñar e implementar la mejor estrategia; lo que implica capacidad de adaptación, flexibilidad, cambio y aprendizaje. Las organizaciones, en su conjunto, se enfrentan a la difícil tarea de promover cambios, de establecer una visión clara y atractiva, de idear y articular la mejor manera de lograr esa visión y para lograrlo necesitan encontrar las personas que estén dispuestas a liderar de manera innovadora y creativa, alineando los intereses personales y organizacionales de sus empleados, lo que requiere en muchas ocasiones cambios fundamentales en la forma de actuar, en la cultura, en el estilo organizacional de hacer las cosas en la estrategia.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, planeación estratégica, empresa y organizaciones.

Correspondencia: nashiely.escobar@fcaoax.edu.mx

Artículo recibido: 15 julio 2022. Aceptado para publicación: 20 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, publicados en este sitio están disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Como citar: Escobar Alvarez, N. S., Carranza Hernández, L. A., & Hernández Iriarte, D. A. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6186-6200. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3592

Strategic thinking to support strategic planning

Abstract: The objective of this paper is the conceptual review of the strategic thinking of different perceptions, thus generating a reflection of its meaning that intends to contribute to the construction of the topic of strategic planning. Those who daily face the challenge of having people (strategists) capable of designing and implementing the best strategy; which implies adaptability, flexibility, change and learning. Organizations, as a whole, are faced with the difficult task of promoting change, of establishing a clear and compelling vision, of devising and articulating the best way to achieve that vision, and to achieve this they need to find the people who are willing to lead effectively. innovative and creative, aligning the personal and organizational interests of its employees, which often requires fundamental changes in the way of acting, in the culture, in the organizational style of doing things in the strategy.

Keywords: Strategic thinking, strategic planning, business and organizations.

Introducción.

El presente artículo pretende realizar un análisis que permita realizar una reflexión sobre el pensamiento estratégico y como a través de él se hace realidad la planificación estratégica de las organizaciones, tomando como fundamento teórico lo planteado por Cendrés (2001), quien manifiesta que una modalidad del pensamiento estratégico es la que hace énfasis en la planificación, y es aquí donde surge la planificación estratégica que según Fred (2006), abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detecta oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas así como las debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias concretas que se implementarán.

La planificación estratégica es un marco de trabajo que permite a una organización alinear sus recursos y esfuerzos en la consecución de su visión, misión, objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. Entender el concepto de estrategia (del griego *strategos*) se entiende como el «arte del general» y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que éste asume su papel.

Mintzberg, asigna cinco acepciones al concepto de estrategia: como plan de acción, como maniobra engañosa, como patrón de conducta, como perspectiva (visión de sí mismo) y como posición. En estas cinco definiciones lleva la idea de estrategia más allá de sus alcances como acción deliberada, y la va llevando hasta la idea de acción emergente.

La esencia de lo estratégico es construir una posición sostenible, en la que la organización con sus medios logre sus objetivos, a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas. Es evidente, que tiene una enorme importancia el adecuado conocimiento de lo interno como fuente de recursos y limitaciones, y del entorno como contexto determinante a favor o en contra. Conseguir una situación sostenible es un proceso único y específico para cada caso, por tanto, no hay un método exclusivo que pueda prescribir los pasos a seguir. Además del conocimiento racional, son importantes el conocimiento intuitivo, el sensorial y un muy desarrollado sentido común (Albrechts, 2004).

Morrisey (1996), considera que el pensamiento estratégico se enfoca en los factores más intuitivos del proceso, lo cual, va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización. Esta fase del proceso está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos a partir de los cuales, se tomarán todas las decisiones importantes sobre la planificación. En otras palabras, el pensamiento estratégico se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios, valores y sus estrategias.

Metodología.

Hernández sampieri (2020) Este estudio se desarrolló con un enfoque de investigación cualitativa de tipo descriptivo, se trata de una investigación de campo con diseño no experimental.

No experimental, porque no se manipularon variables, es decir, sólo se analizó la información obtenida en la investigación de campo.

La técnica aplicada en la recolección de la información fue a partir de realizar la búsqueda de artículos relacionados con el pensamiento estratégico y planeación estratégica la búsqueda se realizó scopus y web of science. Donde se obtuvo una muestra de 210 artículos y posteriormente se filtraron para poder quedar en 88 artículos. Tras la lectura y análisis de los artículos se pudo ampliar la conceptualización de ambos conceptos.

¿Qué es pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia y es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra. El pensamiento estratégico parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores 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 un pensamiento estratégico para que la razón se combine con la pasión.

Para García (2008), el pensamiento estratégico incluye la creación de una representación del futuro, como el esfuerzo científico interdisciplinario que considera la prospectiva que dará instrumentos para elaborar esas representaciones, pero es, mucho más que una “caja de herramientas”, que implica una afirmación de ese futuro que se quiere crear, que se quiere inventar, combinando una vocación normativa y una voluntad para allegar los medios necesarios con el objetivo de generar las acciones estratégicas que permitirán la realización de ese futuro.

Por su parte, Ocaña (2006) expone que: el pensamiento estratégico es sinérgico, porque adopta un papel activo que acomoda el afuera al adentro, influyendo el mercado, al tiempo que articula y retroalimenta el marketing con las políticas corporativas; es analítico, flexible, creativo y racional porque establece criterios de valoración para la toma de decisiones, porque se hace menos costoso, al maximizar su rentabilidad, que se traduce en mejora de la

imagen corporativa, como un sistema de percepción de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas.

Estructuración del pensamiento estratégico.

Los fundamentos del pensamiento estratégico, son aquellos elementos que conllevan a la organización a un modelo organizacional coherente, con la realidad cambiante de su entorno. En virtud de ello, Ocaña (2006), considera que: estos fundamentos constituyen el norte de la empresa y son soporte que le permite crecer y mantenerse en un mercado flexible. Les da respuesta a interrogantes del presente como ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, y que también permite interrogarse sobre un futuro queriendo conocer, ¿Hacia dónde vamos?, y es con la intervención del plan estratégico que se logra conocer ¿Cómo vamos hacia allá?

En este mismo sentido Morrisey (1996), señala que: el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), los cuales se constituyen en fundamentos estratégicos, que al llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo se constituye en un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

De acuerdo a lo planteado por los autores mencionados, se considera que los elementos fundamentales del pensamiento estratégico que deben existir en las organizaciones, destacan los valores como cimiento de la organización, la visión de futuro como mirada de largo plazo, la misión institucional, las estrategias organizacional es como una forma de competencia, y los objetivos estratégicos como factores para lograr la visión de la organización, como elementos del análisis a través de sus características.

El modelo del pensamiento estratégico es un ciclo, comienza con la visión que representa el propósito estratégico y la proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que quiere hacer o ser. En segundo está la misión, esta representa la finalidad y función que quiere lograr, porque existe este objetivo, para que nos sirva, los principios y valores bajo lo que se intenta funcionar. Después establecemos el objetivo, la expresión concreta y operativa de lo que se pretende alcanzar y finalmente la acción que se traduce en la concreción final de los objetivos, la definición del momento y el espacio específico a través de los valores que según Dolan & García (2000), citado por Seijo & Ávila (2009), constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización, como lo son los principios o verdades fundamentales para la organización, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y que, según un número creciente de analistas y

observadores adquirirán una importancia cada vez mayor en los procesos de planificación y desarrollo organizacional.

Poseer las técnicas que permiten el desarrollo de un pensamiento estratégico es tener una llave para abrir la puerta que queremos y cultivarlo es mucho más sencillo de lo que pueda parecer. No es algo de genios, es un resultado del trabajo y el sentido común, el pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis.

El pensamiento estratégico intenta defendernos de esta posición cómoda, que implica dejar que la organización fluya, que nos alerta y nos advierte. Es un razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, para lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento, pretende minimizar riesgos y maximizar oportunidades, reduciendo la incertidumbre, a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje.

Pensar estratégicamente significa, sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente, pero con la mente tranquila y serena, sabiendo hacia dónde vamos, esto no es fácil, es esforzado y fatigoso.

Este tipo de pensamiento es un proceso que supera lo científico, no excluyéndolo, sino integrándolo. El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, buscando alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o nación.

En definitiva, el pensar estratégicamente es saber adónde queremos llegar, elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo bajo el esquema medular a toda la organización detrás de él, dándole sentido al día a día.

Importancia de la planeación estratégica.

La planificación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

De acuerdo con Wolf & Nogueira (2020) la planeación estratégica es una herramienta que se define como: Los planes estratégicos importantes para integrar las agendas e iniciativas de diferentes actores territoriales en estrategias comunes (a mediano o largo plazo), dado

su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos.

Weston (2020) definen la planeación estratégica como un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización.

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como Un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa.

Para Heilbrunna, Rabinb, & Rozenes (2017) la planeación estratégica es un: Proceso de determinar dónde está una organización y dónde debería estar a través de una visión clara y objetivos bien definidos. Los autores definen la planificación estratégica como "preocupados por el establecimiento de objetivos a largo plazo", el desarrollo y la implementación de planes para alcanzar estos objetivos, y la asignación o desvío de los recursos necesarios para alcanzarlos Mejía, Agudelo, y Soto (2016) definen la planeación estratégica como "un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización"

Además, Uzarskia & Broomeb (2019) plantean que "la planificación estratégica se define como un conjunto de procesos. Emprendido para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a lograr sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años".

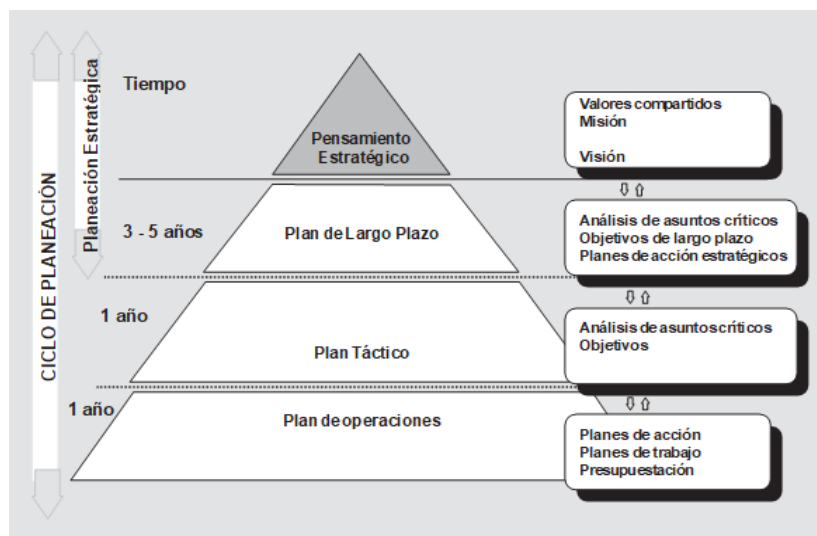
"Los procesos de evaluación sistemática de la naturaleza de la organización parten de una clara formulación estratégica; sin embargo, una implementación, un control y una retroalimentación adecuados requieren ciertas capacidades, dentro de las cuales destaca el liderazgo de sus integrantes" (Tarapuez, Guzmán, y Hernández, 2016).

Está visto que la planeación estratégica tiene varias definiciones como proceso, herramienta y método, entre otros. La cual permite articular diferentes acciones, las cuales se cruzan para el cumplimiento de objetivos sin importar la dependencia de donde pertenezca pues este la integra.

Las organizaciones constantemente están en búsqueda de ser exitosas, es por esto que es necesario fijar objetivos que se puedan alcanzar; “la planificación estratégica dinámica podría ayudar a mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente ambientes cambiantes” (Ojha, Patel, & Sridharan, 2020) La planeación estratégica permite trazar un camino más claro teniendo en cuenta lo que implica su entorno para que los planes de acción conduzcan a alcanzar las metas previstas. Es por esto que los líderes de las organizaciones no pueden confundir la planeación estratégica como una herramienta de predicción o de eventos que puedan suceder en las empresas, por lo tanto, puede identificar y proporcionar una adecuada toma de decisiones según el caso que se presente. Los beneficios de hacer planeación estratégica en las empresas es que los miembros del equipo están alineados con los objetivos, mejora de la productividad y ofrece un método para hacer frente a los problemas y oportunidades que se presenten en el desarrollo de las actividades. Todo esto es muy importante en las empresas, sin embargo, su seguimiento y medición es parte fundamental para un óptimo cumplimiento.

El proceso de planificación estratégica, de acuerdo a Navajo (2009), considera básicamente tres planes a saber: un plan operativo, un plan táctico y un plan estratégico compuesto este por planes de largo plazo y pensamiento estratégico. Las dos primeras fases del proceso se consideran de corto plazo, pues se desarrollan en un lapso menor de un año y la última fase se desarrolla en un lapso de tiempo mayor a 3 años, es allí donde están inmersos los valores corporativos, la misión, la visión y las estrategias, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Figura 1. Proceso de planificación estratégica



Fuente: Navaja (2009)

En este mismo sentido, Boland (2007), hace mención de lo siguiente:

El proceso de planificación el cual se materializa en diferentes tipos de planes, como son: Planificación estratégica, operativa y táctica. En donde la planeación estratégica es comprensiva, a largo plazo, relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa al igual que su supervivencia durante muchos años.

El plan estratégico establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación teniendo como objetivo meta al cliente. En este sentido, la planeación estratégica interviene en el análisis de asuntos críticos, objetivos de largo plazo, planes de acción estratégicos, interviene la alta dirección y la organización como un todo, se involucra el pensamiento estratégico, se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia.

La planificación operativa, se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo.

La planificación operativa, se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

Por su parte, la planificación táctica se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo. Esta planeación hace énfasis en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción a un año, conformada por mandos intermedios, divisiones mayores y sus respectivas funciones.

Beneficios

Beneficios de la planeación estratégica Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio: 1. simula el futuro 2. aplica el enfoque de sistemas 3. exige el establecimiento de objetivos 4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa 6. sirve de base para otras funciones directivas 7. mide el desempeño 8. señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas: 1. mejora el canal de comunicación, 2. capacitación de los directivos, 3. incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

Limitaciones

Según Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), existen tres falsedades de la planificación estratégica:

- Falacia de la predeterminación: la planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera inmaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación. Si la estrategia significa estabilidad, entonces su creación significa interferencia inesperada.
- Falacia de separación: si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas),

la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategias de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es totalmente falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento. • Falacia de formalización: las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Éstos recurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategas que tienen los pies en el suelo. Son procesos que no siguen ningún programa determinado ni ninguna huella establecida. Inevitablemente, los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales. Según Steiner (2007, p.49-51), algunas limitaciones de la planeación estratégica son: • El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. • Puede existir resistencia interna. • La planeación es cara. • Pueden existir crisis momentáneas. • La planeación no es tan fácil. • Los planes concluidos limitan las opciones. • Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica. Funston y Ruprecht (2007), mencionan que uno de los riesgos de la planeación estratégica es conseguir un resultado, el cual no era el deseado. La planeación estratégica es importante y a la vez intimidante. El crecimiento del riesgo y la incertidumbre parecen ser motivadas por dos grandes factores: la velocidad y la conectividad. Lo anterior se refiere a la rapidez con que cambian el entorno y las condiciones en las que la organización se ubica. Por conectividad se refiere a que, en la actual economía global, cualquier cambio en cualquier organización puede ocasionar un impacto instantáneo en otras compañías de otras industrias o regiones

Conclusiones.

El crecimiento o desarrollo de las empresas han llevado a estudiar, analizar e interpretar las distintas definiciones de planeación estratégica y cuál de ellas se ajusta más a los objetivos de la empresa, siendo un proceso, paso a paso que está ligado al tiempo y espacio, requiriendo costos de inversión con una visión a corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo del pensamiento estratégico como parte del sistema de planificación estratégica debe tomarse con compromiso y no debe verse como la elaboración de palabras que concuerdan y se enuncian con cierta locuacidad como la parte cúspide de un discurso, una inspiración o una poesía. El propósito de la administración estratégica es organizar, direccionar, es apoyar las actividades que, aunque sean disidentes son a la vez complementarias.

El pensar estratégicamente implica salir de los sistemas convencionales, salir de lo común, es incorporar la lógica del pensamiento, tener la capacidad analítica, ser deductivo, poseer alta dosis de creatividad, ser intuitivo, gran capacidad imaginativa, no ser lineal, ser innovador, descubrir estrategias novedosas. Por su parte, la planificación estratégica es aplicar las estrategias desarrolladas por el pensamiento estratégico, apoyando su proceso.

De esta forma, el pensamiento estratégico supera el problema de la planificación estratégica convencional que ha centrado sus preocupaciones en el futuro, mientras construye el presente por otras vías informales y otros criterios.

Para el pensamiento estratégico el presente no solo es el punto de partida del plan sino su objeto, su meta, su principal objetivo por el cual se va a trabajar. Es por ello que el pensamiento estratégico es considerado como el mecanismo que permite transformar en realidad y en acción, la planificación estratégica.

Bibliografía.

1. Cendrós, J. (2001). Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo: Ediciones Gato Azul.
2. Fred, D. (2006). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A.
3. Morrisey, G. (1996). Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
4. Ocaña, J. (2006). Pienso luego mi empresa existe. San Vicente: Editorial Club Universitario.
5. García, E. (2008). La Prospectiva en Cuba y su Vinculación con los Esfuerzos de Integración Latinoamericana, Observatorio Cubano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de: <http://issuu.com/metadata/docs/prospection/199>
6. Dolan, S. & García, S. (2000). Managing by Values in the Next Milenium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change. Recuperado de: <http://www.econ.upf.es/deehome/what/wpapers/postscripts/486.pdf>

24. Navajo, P. (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.