

## Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas

Alvarado, Yajaira \*  
Paz, Dirmero \*\*

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar los elementos del pensamiento estratégico presentes en los asociados de las cooperativas del estado Zulia que laboran para PDVSA occidente. A tal efecto, se realizó un estudio empírico en el cual participaron 23 cooperativas de servicios inscritas en el registro auxiliar de contratistas (RAC). Para la recolección de los datos, se aplicó un cuestionario, constituido por 26 ítems con escala de selección múltiple. Los resultados revelaron que los miembros de las cooperativas estudiadas casi nunca consideran el pensamiento estratégico como la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras de la organización, por lo que se requiere del uso consciente de las herramientas gerenciales por parte de los cooperativistas, siendo éste el aspecto más visible de la presencia del pensamiento estratégico, por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores. Por otra parte se determinó que los miembros de las cooperativas analizadas actúan bajo patrones culturales específicos, por tanto la integración entre sus miembros para el diseño de estrategias no existe.

**Palabras clave:** Pensamiento estratégico, cooperativas, asociados cooperativistas, sector petrolero.

## *Elements of Strategic Thinking in Cooperative Businesses*

### Abstract

The objective of the article was to determine the strategic thinking elements present in the associates of cooperatives in the State of Zulia that work for PDVSA West. To this end, an empirical study was realized in which 23 service cooperatives enrolled in the auxiliary contractors' registry (RAC-ACR) participated. For data collection, a questionnaire with 26 items using a multiple selection scale was applied. Results revealed that members of the cooperatives under study almost never consider strategic thinking as the application of judgment based on experience to determine future directions for the organization, for which the conscious use of

\* Doctora en Ciencias Gerenciales, Profesora Asociado de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. E-mail: yaalv@hotmail.com

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor Agregado Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". E-mail: pazd@pdvsa.com

Recibido: 09-03-01 • Aceptado: 10-01-25

managerial tools is required by the cooperativists; this is the most visible aspect of the presence of strategic thinking, inasmuch as it redefines and promulgates the mission, vision, philosophy, strategies, policies, objectives and values systems in a conscious manner. On the other hand, it was determined that members of the cooperatives analyzed act according to specific cultural patterns; therefore integration among their members for strategy design does not exist.

**Key words:** Strategic thought, cooperatives, cooperative associates, oil sector.

## **Introducción**

Las organizaciones enfrentan la necesidad de desarrollar procesos de adaptación más dinámicos y complejos, que exigen la búsqueda de nuevas formas de actividad y la reformulación de lo que se está haciendo y cómo se está realizando. Existe la necesidad de buscar nuevas visiones, estructuras organizacionales, técnicas, procedimientos, programas y estilos de dirección que les permitan no sólo adaptarse, sino también sobrevivir en este nuevo ambiente.

En el campo de la gerencia, han surgido varias propuestas para organizar las empresas a fin de hacerlas competitivas; éstas van desde los principios de la administración de Taylor y Fayol, el modelo de la burocracia ideal de Max Weber, hasta llegar a proponer una organización flexible donde sus miembros sean personas con mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Dentro de este marco de ideas, para Vivas (2000) será el pensamiento estratégico lo que facilitara la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno, buscando al mismo tiempo ser motor de la transformación favorable de la industria. Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmar-

carlas como el activo fundamental de la organización.

Los argumentos antes expuestos motivaron a realizar el siguiente artículo el cual tiene como objetivo determinar los elementos del pensamiento estratégico presentes en los asociados de las cooperativas del estado Zulia que laboran para PDVSA occidente. Para lograr el objetivo general se desarrolló una investigación descriptiva, con diseño de campo, transeccional y no experimental. El universo estuvo constituido por 23 cooperativas de servicios inscritas en el RAC, a la cual se le aplicó un cuestionario constituido por 26 ítems con escala de selección múltiple. En este sentido se realizó un censo poblacional, por ser una población finita y de fácil acceso. Para profundizar más sobre lo anteriormente planteado en las próximas líneas se presentan las teorías y consideraciones importantes de los resultados obtenidos.

## **1. Pensamiento estratégico**

Cuando se estudia el pensamiento estratégico se tiende a confundirlo con el concepto de planificación estratégica, diversos autores han escrito sobre la diferenciación entre ambos conceptos, Ohmae (1998) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas, para Peters (1999) citado por Reimann y Ramanujan (1999) el pensamiento estratégico es un

método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.

Con relación a la planificación estratégica, Friedmann (1997) citado por Rosales (2001) considera que puede ser concebida como una práctica profesional que busca la manera de concretar formas de conocimiento con formas de acción, debiendo operar los eventos reales de cada día, en vez del futuro, y que debe ser normativa, innovadora, política, transaccional y basada en el aprendizaje social. Igualmente, Rosales (2001) considera que la planificación estratégica es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

En tal sentido, Mintzberg y Brian (1999) diferencia la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se analizan las organizaciones se observa que el hombre no sólo actúa individualmente sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual.

Al respecto, Morrisey (1999) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Dentro de esta perspectiva, se podría afirmar que el pensamiento estratégico de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; además el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión, objetivos, estrategias, tendientes a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

## **2. Mecanismos para determinar la presencia del pensamiento estratégico**

Vivas (2000), plantea como mecanismo para determinar el grado de presencia del pensamiento estratégico en las organizaciones los siguientes enfoques: actitud, cultura, herramienta, cualidad. En cuanto a la actitud y cultura, en el pensamiento estratégico se define como un estado de conciencia, el cual permite hacer frente a situaciones difíciles del presente, con el fin de estar preparado ante el futuro. Este estado de conciencia de las organizaciones como actitud se manifiesta por la actitud gerencial estratégica, donde concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, es hacer uso consciente de las herramientas gerenciales; definiendo el propósito y planteamiento estratégico en relación a la cultura, éste se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, además de la adaptación a los cambios.

A juicio de Dees y Lumpkin (2003) para concentrarse en lo vital las organizaciones centran sus actividades por medio del establecimiento de metas, objetivos, formando una jerarquía de metas, donde se incluye su visión, misión al igual que los objetivos estratégicos.

En esta perspectiva, el uso consciente de las herramientas gerenciales, implica para el autor la necesidad por parte de los directivos de las empresas hacer uso racional y pleno del conocimiento de las herramientas gerenciales; siendo éste el aspecto más visible de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico en una organización, por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores.

Siguiendo el orden de ideas la actitud se manifiesta por el propósito y planteamiento estratégico el cual según Thompson y Strickland (2001) va delimitar una posición de negocios particular. Así por ejemplo, el propósito estratégico de una compañía grande puede ser el liderazgo en la industria a escala nacional o global; el de una pequeña puede ser dominar un nicho de mercado y las cooperativas tienen fortalezas distintas de otro tipo de empresas y requieren tipos distintivos de liderazgo para aprovechar las oportunidades. Durante la última mitad del siglo XX, las cooperativas se ocuparon en particular de desarrollar la calidad de su gerencia. Algunos han observado que las organizaciones hoy en día tienen una necesidad creciente de liderazgo más que de gerencia (Fairbairn, 2005).

Así mismo, la actitud estratégica según Menguzzatto (1999), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

Ante este planteamiento, se puede resumir que el propósito estratégico, señala el camino a seguir en el futuro de la empresa u

organización; el cual posee los atributos de orientación, descubrimiento y destino. Dentro de este ámbito, la cultura es concebida por Freedman (2003), como el efecto combinado de conductas, valores, herencia, pensamiento relaciones y la forma en la cual se integran en una organización y en sus acciones. El autor reconoce a la cultura, como una variable importante al momento en el cual una empresa u organización comprende y decide emprender el cambio estratégico.

Por otra parte, Mintzberg y Brian (1999), sugieren que la cultura es un elemento organizacional determinante en la formación de estrategia. Es por esto que, el proceso de formación de estrategias presenta un carácter colectivo, por cuanto todos los miembros de la organización actúan bajo patrones culturales específicos, integrándose para diseñar las estrategias más convenientes para la empresa u organización.

La cultura, según Thompson y Strickland (2001), se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, lo cual significa según el mismo (individuo) que éstos deben estar orientados a adelantarse a los acontecimientos como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa y el negocio en forma global.

En este sentido, Hamel y Prahalad (1999), señalan que la anticipación al futuro de la industria debe basarse en una 'profunda comprensión de las tendencias de los estilos de vida, de la tecnología, demografía y de la geopolítica; pero sobre todo se debe basar tanto en la imaginación como en la predicción. Estos autores, proponen que una empresa para crear su futuro, primero debe ser capaz de imaginarlo; es decir, desarrollar una poderosa representación visual y verbal de cómo podría ser ese futuro. Por tanto, el carácter proactivo de los individuos se desarrolla una vez que éstos sean capaces de comprender los ele-

mentos del entorno, reconociendo a su vez, la necesidad de imaginar y visualizar el futuro deseado para un empresa.

En este orden de ideas, Dess y Lumpkin (2003), refieren, los directivos deben poseer una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, de tal manera que cuadren juntos, con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas u objetivos, como requisito para desarrollar una eficiente y eficaz dirección estratégica. Además, la visión global es uno de los activos mas importantes de los gerentes estratégicos, por cuanto debe visualizar realidades no existentes todavía, lo cual consiste en un producto o un servicio no creado aun, o una meta competitiva, como por ejemplo, la de superar a un competidor cercano.

Para Thompson y Strickland (2001), la visión global de los negocios es la capacidad de significación de la realidad, la cual actúa sobre los principales elementos vitales de la empresa como lo son sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades. En este marco de ideas, Minzberg (1999), refiere, la visión de la empresa, es responsabilidad básicamente de la persona que dirige la organización, acotando los autores, el proceso de formación de estrategia atiende a la visión que éste posea del negocio o empresa; de tal manera, el éxito o el fracaso de la implementación y desarrollo de las estrategias empresariales, depende en gran medida de la visión global que tienen los gerentes.

De igual forma para Thompson y Strickland (2001), constituye un conjunto de valores y creencias orientadas a la cultura (combinación de políticas, prácticas, tradiciones, creencias filosóficas, así como la forma de hacer las cosas), arraigados en el pensamiento al igual que en las acciones estratégicas de la administración, condicionante de la

forma en la cual la empresa responde a los acontecimientos externos.

Por otro lado, según Serna (2003), los valores son ideas abstractas los cuales guían el pensamiento y la acción. Los valores dictan la elección de la estrategia misma, por cuanto son creencias fundamentales acerca de la organización, así como, de la gente que guía la estrategia organizacional. Otra manifestación de la cultura es la promoción de la esencia del negocio, de acuerdo a Vivas (2000), constituye una función importante para los directivos de la organización, por cuanto son ellos los responsables de dar a conocer las actividades realizadas en la empresa. Finalmente, la cultura se manifiesta por la adaptación de la empresa o negocio a los cambios que se le puedan presentar.

Como herramienta, Vivas (2000), plantea que el pensamiento estratégico se puede visualizar como el mecanismo, el cual permite dirigir la acción gerencial, considerando la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, metas, estrategias. Donde la visión, según Thompson y Strickland (2001), constituye la dirección en cuanto a lo propuesto por hacer, en lo deseado por convertirse en la organización en un futuro de cinco, diez o quince años.

De igual manera, David (2000), reseña que la declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quien es, que hacer, hacia donde se dirige; es realmente la exposición de las intenciones de la organización para delimitar una posición empresarial determinada. La formulación de la misión identifica el alcance de las operaciones de la empresa en los aspectos del producto y del mercado, distinguiéndose de otras similares a ella, además de incorporar la filosofía de las estrategias de una organización.

Por otra parte, la filosofía según Vivas (2000), está definida por la forma de vida

adoptada por las organizaciones, donde el pensamiento estratégico transforma y adecua una empresa a las realidades de su entorno competido, al tiempo que la transforma favorablemente. Asimismo, el proceso estratégico para Thompson y Strickland (2001), constituyen el medio para alcanzar los objetivos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones externas e internas de la organización. Estos autores argumentan la evolución de la estrategia al actuar los movimientos estratégicos y los nuevos enfoques de manera continua, para que la estrategia de una organización se vaya formando con el tiempo, para después reformarse; lo cual consiste siempre en una mezcla de enfoques, donde se conservan de acciones recientes en proceso, de la planificación de movimientos todavía revelados.

Dentro del mismo ámbito de ideas, se presentan los objetivos, cuyo propósito de su establecimiento para Thompson y Strickland (2001), es la transformación de la declaración de la misión y la dirección de la organización, a través de objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puede medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

Para David (2000), la importancia de los objetivos en el éxito de las organizaciones se destaca, por cuanto suministran dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridad, permiten coordinación, en otras palabras, son esenciales para las actividades de control, motivación, organización; al igual que la planificación efectiva. Según este autor, los objetivos deben compilar las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. En este orden de ideas, Thompson y Strickland (2001),

plantean que el conjunto de objetivos establecidos por la dirección debe abarcar un horizonte, tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo, describen los resultados inmediatos deseados por la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo dispuesto a hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Por otra parte, se presentan las políticas, las cuales según Gimbert (2003), constituyen guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas; cumplen la función de acotar el campo de la estrategia, poniéndole una especie de valla para canalizarlo. Por tanto, tienen una vida más larga, ya que así como alteraciones importantes en la organización (sobre todo) o en el entorno. Las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia.

Asimismo las metas para Bateman y Shell (2001), constituyen los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar, estas deben ser específicos, retadores y realistas; las metas además, deben ser aceptables tanto por los gerentes como por los empleados encargados de alcanzarlas. De igual manera, los autores citados refuerzan, que las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización donde el director general con colaboración y aprobación del personal directivo, establece la misión, visión además de las principales metas; declaraciones éstas dadas a conocer al resto de la organización.

Finalmente, como cualidad señala Vivas (2000), el pensamiento estratégico se puede considerar como una característica innata del individuo que lo impulsa a actuar continuamente en forma preactiva. Es además, tener presente y en forma continua una actitud gerencial estratégica, donde predomina la vi-

sión de largo plazo sobre el esfuerzo hacia resultados a corto plazo; manifestándose a través de los espíritus: creador, gerencial y empresarial. Para el mencionado autor; el espíritu creador lo poseen los individuos que continuamente están creando y fomentando ideas nuevas, los cuales tienen como estrategia la innovación de productos, procesos además de tecnología. Este espíritu se observa en las personas con ideas muchas veces revolucionarias, que luchan constantemente para imponerlas, con el propósito de estar a la vanguardia. También acota el autor, las personas con espíritu creador se manifiestan proactivas, es decir, se adelantan a los acontecimientos; son perseverantes lo cual implica que se mantienen haciendo alguna actividad hasta lograr sus propósitos; son innovadores, significa introducir estrategias innovadoras o diferentes para buscar adaptarse a los cambios; y creativos, por cuanto generan o crean estrategias nuevas las cuales le permitan a la empresa afrontar las nuevas situaciones cambiantes.

En este sentido, Des y Lumpkin (2003), proponen el liderazgo emprendedor que coincide con lo planteado por Vivas (2000), para el autor, este tipo de cualidad, implica coraje, creencia en las convicciones de sí mismo y energía para trabajar fuerte, incluso en situaciones difíciles, por lo que deben poseer las siguientes características: visión, dedicación, energía, compromiso con la excelencia, para transmitirlo al resto de los miembros de la organización o empresa.

Por otra parte, señala el mismo autor, el espíritu gerencial, se manifiesta en las personas que poseen un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles, estos pueden alcanzar el control y coordinar apropiadamente actividades, recursos, decisiones, para alcanzar el mejor desempeño. Las personas con espíritu gerencial se caracterizan por ser

organizadas, metódicas, calculadoras en la realización de cada actividad gerencial; en otras palabras, son eficientes en la administración de recursos. De la misma manera, acota el autor, el espíritu empresarial, se manifiesta como se desarrolla esa capacidad para detectar negocios e impulsarlos en áreas muchas veces no tan visibles para otros; en cuyo caso se cuenta con una gran capacidad para detectar oportunidades, las cuales se buscan aprovechar simplemente confiados en la corazonada y el juicio de que las mismas pueden conducir a los mejores resultados.

En atención a esto, dentro de las acciones gerenciales las personas con espíritu empresarial, afirma el autor, se distinguen por ser: visionarias, es decir con capacidad de visualizar el futuro y poder prepararse para ello; intuitivos, lo cual implica actuar más por intuición que por razonamiento; por ser atraídos por el riesgo, es decir, las personas con estas características sienten una inclinación hacia las cosas nuevas, diferentes, riesgosas, pocos conocidos, pero siempre en busca de superar y vencer estos riesgos presentes en todo cambio.

Para Vivas (2000), el pensamiento estratégico como cualidad puede relacionarse mediante algunos estilos de gerencia estratégica, los cuales permiten evidenciar las cualidades de un pensador estratégico; para ello, este autor integró y asoció los estilos de gerencia estratégica detectados mediante la aplicación del instrumento propuesto por Harvey y adaptado por Cerril (1982), con las cualidades o espíritus que evidencian el pensamiento estratégico como cualidad (Ver Cuadro 1). En el mismo se recogen tres tipos de cualidades (creador, gerencial y empresarial), relacionados con estilos gerenciales estratégicos (jugador, colaborador, racional-analítico, integrador, agresivo-competidor).

**Cuadro 1**  
**Asociación entre las cualidades de un pensador estratégico y los estilos de gerencia estratégica**

Cualidad	Estilos gerenciales estratégico
Espíritu creador	Jugador
Espíritu gerencial	Colaborador
	Racional-analítico
	Integrador
Espíritu empresarial	Agresivo-competidor

Fuente: Vivas (2000).

Para efecto de la investigación, se consideraron los mecanismos para establecer la presencia del pensamiento estratégico como: actitud, cultura, herramienta y cualidad, en los directivos de las cooperativas del estado Zulia prestadoras de servicio a la industria petrolera.

### 3. Resultados

Para alcanzar el objetivo planteado se operacionalizó el variable pensamiento estratégico en tres dimensiones: actitud, cultura y herramientas. Para la dimensión actitud se considero como indicadores el uso de herramientas gerenciales, los etilos gerenciales, propósitos y planteamiento estratégico; asimismo, para la dimensión cultura se consideraron la visión global, el carácter proactivo, la sustentación de valores y la adaptación a los cambios, en cuanto a la dimensión herramientas los indicadores fueron: proceso estratégico y acciones gerenciales. Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados se utilizó el método de estadística descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central y de variabilidad (Ver Cuadro 2).

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a los elementos del pensamiento estratégico presentes en los directivos de las coo-

perativas del estado Zulia que laboran para PDVSA occidente, arrojaron un promedio de 2,29 con una desviación de 1,04 ubicándola en una categoría de baja dispersión de las respuestas, resultados que revelan que los miembros de estas cooperativas presentan debilidades en la práctica de los diferentes mecanismos que deben considerarse en el proceso. De tal forma que se objeta lo manifestado por Vivas (2000) quien plantea que en el pensamiento estratégico deben siempre considerarse ciertos mecanismos para determinar su grado de presencia dentro de las organizaciones, así debe dársele un enfoque que permita evidenciar las cualidades de un pensador estratégico.

En este sentido, al analizar los elementos del pensamiento estratégico en la dimensión actitud la cual implica la disposición asumida por los directivos de las empresas para estar preparados ante los cambios presentes en el entorno, puede evidenciarse un promedio de 2,30 con una desviación de 1,09; por lo que ésta se cumple con una frecuencia baja, por cuanto los resultados muestran que casi nunca los socios cooperativistas presentan este estado de conciencia de tal manera que les permita concentrarse en lo vital de la empresa o negocio. En consecuencia, los resultados arrojados contradicen lo planteado por el autor antes mencionado quien señala la actitud como un estado de conciencia de las organizaciones manifestada por la actitud gerencial estratégica, donde concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, es hacer uso consciente de las herramientas gerenciales; definiendo el propósito y planteamiento estratégico, donde la actitud se manifiesta como un enfoque psicológico, esto significa que los mayores esfuerzos deben estar en la actividad central de la empresa.

En este mismo orden de ideas, en cuanto a la dimensión cultura se obtuvo un promedio de 2,31 y una desviación de 0,95, la cual lo

**Cuadro 2**  
**Elementos del pensamiento estratégico**

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Actitud	2,30	1,09	Actitud Gerencial	1,86	0,69
			Uso de Herramientas Gerenciales	2,45	1,23
			Estilos Gerenciales	2,34	1,21
Cultura	2,31	0,95	Visión Global	2,56	1,38
			Carácter Proactivo	2,08	0,87
			Sustentación de Valores	2,28	0,88
			Adaptación a los Cambios	2,33	0,67
Herramientas	2,26	1,09	Proceso Estratégico	2,27	1,10
			Acciones Gerenciales	2,24	1,08
<b>Total</b>	<b>2,29</b>	<b>1,04</b>			

**Fuente:** Alvarado y Paz (2008).

ubica en la situación de que casi nunca el personal analizado considera que los miembros de una organización deben actuar bajo patrones culturales específicos, integrándose para diseñar las estrategias más convenientes para la empresa u organización, lo que contradice a Freedman (2003) el cual concibe la cultura como el efecto combinado de conductas, valores, herencia, pensamiento, relaciones y la forma en la cual se integran en un organización y en sus acciones. El autor reconoce a la cultura, como una variable importante al momento en el cual una empresa u organización comprende y decide emprender el cambio estratégico, En función a éstos, en cuanto a la visión global, los resultados son opuestos a lo planteado por Dess y Lumpkin (2003), donde explican, los directivos deben poseer una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, de tal manera que cuadren juntos, con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas u objetivos, como requisito para desarrollar una eficiente y eficaz dirección estratégica.

Además, la visión global es uno de los activos más importantes de los gerentes estratégicos, por cuanto debe visualizar realidades no existentes todavía, lo cual consiste en un producto o un servicio no creado aun, o una meta competitiva, como por ejemplo, la de superar a un competidor cercano. La visión global de los negocios es la capacidad de significación de la realidad, la cual actúa sobre los principales elementos vitales de la empresa como lo son sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades.

Así mismo, Minzberg (1999), expone, la visión de la empresa, es responsabilidad básicamente de la persona quien dirige la organización, acotando los autores, el proceso de formación de estrategia atiende a la visión que éste posea del negocio o empresa; de tal manera, el éxito o el fracaso de la implementación y desarrollo de la estrategias empresariales, depende en gran medida de la visión global poseído por los gerentes. El énfasis en un sistema de valores reconocidos, es propuesto por el autor como otra manifestación de la cultura,

destacando la importancia que reviste para las empresas o negocios, los acuerdos claros y definidos sobre los valores de éstas.

De igual forma, se observó la contradicción en cuanto a lo planteado por Vivas (2000) quien señala que la cultura se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, además de la adaptación a los cambios, del mismo modo el carácter proactivo de los individuos se desarrolla una vez que éstos sean capaces de comprender los elementos del entorno, reconociendo a su vez, la necesidad de imaginar y visualizar el futuro deseado para un empresa.

En cuanto a la dimensión herramientas, se obtuvo un promedio de 2,26 con una desviación de 1,09, colocando a los encuestados en la categoría de que casi nunca consideran los procesos estratégicos lo que rebata a Vivas (2000), quien señala que el pensamiento estratégico se puede visualizar como el mecanismo que permite dirigir la acción gerencial, considerando la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, metas, estrategias.

En tal sentido, el proceso estratégico constituye el medio para alcanzar los objetivos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones externas e internas de la organización. Estos autores argumentan la evolución de la estrategia al actuar los movimientos estratégicos y los nuevos enfoques de manera continua, para que la estrategia de una organización se vaya formando con el tiempo, para después reformarse; lo cual consiste siempre en una mezcla de enfoques, donde se conservan de acciones recientes en proceso, de la planificación de movimientos todavía revelados.

Así mismo, en cuanto a las acciones gerenciales los resultados obtenidos contradice

lo postulado por Vivas (2000), donde éstas se distinguen por ser: visionarias, es decir con capacidad de visualizar el futuro y poder prepararse para ello; intuitivos, lo cual implica actuar más por intuición que por razonamiento; por ser atraídos por el riesgo, es decir, las personas con estas características sienten una inclinación hacia las cosas nuevas, diferentes, riesgosas, pocos conocidos, pero siempre en busca de superar y vencer estos riesgos presentes en todo cambio

#### **4. Conclusiones**

Durante décadas las empresas y las organizaciones en general han venido evolucionando e introduciendo también cambios en su estructura, en sus procesos, en sus fines, su liderazgo y en su gerencia. Estos cambios son imprescindibles y han sido necesarios para su progresiva adaptación a las modificaciones de su entorno, llámese contexto económico, político, tecnológico, social y de mercado. Las cooperativas no escapan de estas necesidades de cambio ya que de ellos depende la supervivencia de dichas organizaciones dentro del mercado, la cual estará determinada por la implantación efectiva de la dirección estratégica, por la percepción y valoración de las ventajas competitivas, partiendo de estas premisas, en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Al tomar en cuenta el objetivo referido a determinar los elementos del pensamiento estratégico presentes en los asociados de las cooperativas del Estado Zulia que laboran para PDVSA occidente, se evidenció que los miembros de las cooperativas analizadas casi nunca consideran el pensamiento estratégico individual como la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras de la organización.

En cuanto a la dimensión actitud se evidenció que los socios cooperativistas tienen poca disposición para prepararse ante los cambios presentes en el entorno, por lo tanto no hacen uso eficiente de las herramientas gerenciales. En la dimensión cultura casi nunca los miembros de las cooperativas analizadas actúan bajo patrones culturales específicos, por tanto la integración entre sus miembros para el diseño de estrategias no existe. Así mismo, en la dimensión herramientas los socios cooperativistas casi nunca consideran los procesos estratégicos, es decir, la mayoría de ellas no rigen sus destinos a través de la acción gerencial centrada en la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, metas y estrategias.

En tal sentido, se plantea a los integrantes cooperativistas el uso consciente de las herramientas gerenciales por parte de los socios cooperativistas, siendo éste el aspecto más visible de la manifestación de la presencia del pensamiento estratégico, por cuanto en forma consciente redefine y promulga la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, además de los sistemas de valores. Asimismo, la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de las cooperativas a un entorno cada vez más turbulento.

Por otra parte, los socios cooperativistas deben poseer una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, de tal manera que las cooperativas logren alcanzar todas las metas u objetivos trazados, como requisito para desarrollar una eficiente y eficaz dirección estratégica.

### **Bibliografía citada**

Bateman Thomas S. y Snell, Scott (2001). **Administración: una ventaja competitiva**. Edition: 4, illustrated Publicado

por McGraw-Hill Interamericana. Pp. 130-240.

Dess, Gregory y Lumpkin Tom (2003). **Dirección estratégica, creando ventajas competitivas**. McGraw Hill interamericana de España. S.A.V. Madrid. Pp. 350-420.

Fairbairn Brett (2005). **Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición**. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Impreso y compaginado en la Imprenta de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pp. 40, 87-95.

Fred, Davis (2000). **La gerencia estratégica**. Legis. Editores S.A. Bogota-Colombia. Pp. 130-180.

Freedman, Lawrence S. (2003). **The transformation in Strategic Affairs**. Publicado por Routledge for the International Institute for Strategic Studies. Pp. 70-96.

Gimbert, Xavier (2003). **El enfoque estratégico de la empresa: Principios y esquemas básicos** Edition: illustrated. Publicado por Deusto. Pp. 145-186.

Hamel Gary y Prahalad C.K. (1999). **Compiendo por el futuro**. Editorial Ariel. S.A. Barcelona España. Pp. 350-403.

Menguzatto, Marina (1999). **Introducción a la dirección estratégica**. Ed. Ariel, Barcelona. Pp. 260-350.

Mintzberg Henry y Brian Quinn James (1999). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos**. México, Prentice Hall Hispanoamericana. Pp. 980-1007.

Morrisey George (1999). **Pensamiento estratégico**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Pp. 45-80.

Ohmae, Kenichi (1998). **La mente del estratega**. 4ta. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México. Pp. 70-98.

- Reimann, Neghandi y Ramanujam, Venkatraman (1999). "The corporate performance conundrum a synthesis of contemporary views and an extension", **Journal of Management Studies**. September, Vol.27, N.5. Pp. 65-97.
- Rosales, Ramón (2001). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones Iesa, Fundación Polar. Editorial Texto. Segunda Reimpresión. Caracas-Venezuela. Pp. 50-98.
- Serna, Humberto (2003). **Gerencia estratégica**. Octava edición. Global Editores, S.A. Bogotá – Colombia. Pp. 312-398.
- Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo (2001). **Dirección y administración estratégica**. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware, E.U.A. Pp. 750-934.
- Vivas, R. (2000). **Gerencia y pensamiento estratégico**. Material De Apoyo. Doctorado En Ciencias Gerenciales. Urbe. Maracaibo. Estado Zulia. Pp. 45-88.