

---

## LOS VALORES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO GERENCIAL EN LAS PYMES DE CACAO DEL ESTADO SUCRE, VENEZUELA

---

Damaris Zulenis Zerpa de Márquez  
Universidad de Oriente  
dzerpa2@gmail.com

María Lourdes Bruzco  
mlbruzco@gmail.com

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es interpretar los valores como elementos constitutivos en la construcción de un pensamiento estratégico gerencial en las PyMEs del sector Cacao, estado Sucre, Venezuela. El desarrollo se estructuró en tres partes. La metódica señala la realización de una investigación de campo, usando el método hermenéutico-dialéctico. Luego se revisa el enfoque epistemológico y teórico a partir de las contribuciones, primero de Nonaka y Takeuchi (1999), Méndez (2003), Koontz y Weihrich (2004), De la Garza (Mujica, 2006) y segundo, García y Dolan (1997), Escobar (2004), Guédez (2004), Soto y Cárdenas (2007), seguido de las experiencias de Valbuena, Morillo y Salas (2006) y Múnera (2010), entre otros. Al final se desprende, que estas empresas constituyen un sector dinámico y caórdico que ha luchado por consolidar al cacao como rubro estratégico, apoyado en su reconocida calidad. En los niveles gerenciales se posee conocimiento sobre valores, pero existe necesidad de revisarlos tanto a nivel organizacional como individual, definir estilos de trabajo orientados en principios morales sobre la conducta del ser humano y la ética, tomando decisiones apoyadas en valores que guíen el pensamiento estratégico, la organización y las acciones de los seres humanos en ellas.

**Palabras clave:** Valores, pensamiento estratégico, PyMEs

---

## THE VALUES IN THE CONSTRUCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT THINKING IN THE COCOA SMES OF SUCRE STATE, VENEZUELA

---

Damaris Zulenis Zerpa de Márquez  
Universidad de Oriente  
dzerpa2@gmail.com

María Lourdes Bruzco  
mlbruzco@gmail.com

### SUMMARY

The objective of this article is to interpret values as constitutive elements in the construction of a strategic managerial thinking in SMBs in the Cacao sector, state of Sucre, Venezuela. The development was structured in three parts. The methodical one indicates the accomplishment of a field investigation, using the hermeneutic-dialectic method. Then, the epistemological and theoretical approach is reviewed from the contributions of Nonaka and Takeuchi (1999), Méndez (2003), Koontz and Wehrich (2004), De la Garza (Mujica, 2006) and second, Garcia and Dolan (1997), Escobar (2004), Guédez (2004), Soto and Cárdenas (2007), followed by the experiences of Valbuena, Morillo and Salas (2006) and Múnera (2010). In the end, it is clear that these companies constitute a dynamic and chaotic sector that has struggled to consolidate cocoa as a strategic item, supported by its recognized quality. At the managerial levels one possesses knowledge about values, but there is a need to review them both at the organizational and individual levels, to define work styles oriented in moral principles on human behavior and ethics, making decisions based on values that guide strategic thinking, the organization and actions of human beings in them.

**Keywords:** Values, strategic thinking, SMEs

## Introducción

En Venezuela, las pequeñas y medianas empresas, PyMEs agrupan a las empresas que mantienen una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y una facturación anual de hasta doscientos cincuenta mil unidades tributarias (250.000 U.T.), tal como lo establece el artículo 5 de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008).

Dentro de los diversos sectores que conforman las PYMEs venezolanas, destaca el sector empresarial encargado de la producción, comercialización y procesamiento del cacao, identificado por el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) con el número 31 y por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), con el código 1543, cuyo rubro de explotación ha representado para el estado Sucre, desde tiempos de la colonia un polo potencial de desarrollo sustentable.

El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, elaboró el Plan Socialista del Cacao Venezolano (2010-2013), incluyendo al estado Sucre y fue puesto en marcha, por el Presidente de la República el 09 de Marzo de 2010, en atención a que el cacao fue declarado como producto estratégico para el desarrollo económico y social de la nación, aunado al reconocimiento del rubro, por parte de la Organización Internacional del Cacao, ICCO (2011), como producto de calidad y alto

contenido aromático. Situación que ha propiciado que se generen múltiples oportunidades para emprender investigaciones. De allí que, el presente artículo sea el producto de la interpretación de los valores como elementos constitutivos en la construcción de un pensamiento estratégico gerencial de las PyMEs del sector Cacao, en el estado Sucre, Venezuela.

En concordancia con el objetivo planteado, el desarrollo se estructuró en tres partes. La primera, contiene la metódica de la investigación, la segunda, recoge el enfoque epistemológico y teórico de los valores, presentando e interpretando diversas posturas en torno a la temática y la tercera contiene los valores en la construcción del pensamiento estratégico gerencial en las PyMEs del sector cacao, estado Sucre, mostrando los resultados de la investigación, de acuerdo a las opiniones de miembros de los niveles gerenciales, de cinco pequeñas y medianas empresas del sector cacaotero del estado Sucre, contrastando e interpretando el contenido con el basamento respectivo. Encontrándose que, los gerentes de las PyMEs consideradas, reconocen la importancia que tienen los valores en el ámbito organizacional, poseen conocimiento sobre este término, así como sobre estrategia y pensamiento estratégico.

### 1. Metódica de la investigación

La investigación se desarrolló bajo la perspectiva cualitativa, que

ordinariamente, se usa bajo dos acepciones. La primera, como cualidad y la segunda, más integral y comprensiva, como calidad. Cualidad tiene su origen en la palabra latina *qualitas*, y ésta, a su vez, deriva de *qualis* (cuál, qué). De modo que a la pregunta por la naturaleza o esencia de un ser: ¿qué es?, ¿cómo es?, se da la respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la calidad del mismo (Martínez, 2004).

El enfoque cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. La teoría del conocimiento o filosofía de la ciencia en que se apoya la metodología cualitativa rechaza el modelo especular (positivista), que considera al sujeto conocedor como un espejo y esencialmente pasivo, ya que, el positivismo clásico pasaba por alto el carácter simbólico y limitante del lenguaje científico y suponía que la ciencia proporcionaba una descripción literal o estructural de un mundo objetivo, que sus conceptos eran unas réplicas exactas y completas de la naturaleza. Acepta, en cambio, el modelo dialéctico, el cual considera que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto (sus intereses, valores, creencias, etc.) y el objeto de estudio. Se asume entonces que no existen, conocimientos estrictamente objetivos.

Kirk y Miller (Valles, 1997) expresan que la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que

son no cuantitativas. Por tanto, trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también cabe la posibilidad de estudiarse una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y las relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

Lo anterior, sumado al pensamiento de Kirk y Miller (Valles, 1997), permitió precisar que esta investigación tiene un carácter constructivo-interpretativo, por cuanto toda interpretación es una construcción. Y el conocimiento es un proceso permanente de dicha construcción, la que a su vez encuentra legitimidad en la capacidad que tiene para generar otras.

De esta manera, esta investigación cualitativa, permitió identificar la naturaleza profunda de los valores en la construcción del pensamiento estratégico gerencial de las pequeñas y medianas empresas PyMEs del sector Cacao, en el estado Sucre, Venezuela, dando razón de su comportamiento y manifestaciones, como un todo integrado, a través de la información proporcionada por miembros de los niveles gerenciales, de cinco de estas empresas en el sector del cacao del mencionado Estado, con apoyo en la organización de información, revisión, análisis e interpretación, haciendo uso de la hermenéutica como técnica

interpretativa, buscando descifrar los significados.

Barros (1996), define la hermenéutica como la teoría y filosofía de la interpretación del significado. Si bien es cierto que en su versión inicial se le consideró como una teoría de las operaciones implicadas en la comprensión e interpretación de textos, su ámbito se extiende considerablemente si se define como una actividad dirigida a permitir que lo que está alineado por el carácter de la palabra escrita o por el carácter de su distanciamiento cultural o histórico, hable nuevamente. Por lo que, los objetivos de una metodología cualitativa no son posibles de lograr con una lógica simple, puramente deductiva o inductiva, requieren de una lógica dialéctica que supere la causación lineal, unidireccional, explicando los sistemas autocorrectivos, de retroalimentación y proalimentación, los circuitos recurrentes y aun ciertas argumentaciones que parecieran ser circulares. Dilema descrito como un círculo hermenéutico por el filósofo alemán Martín Heidegger y su discípulo Hans-Georg Gadamer, en atención a las ideas de Dilthey (Barros, 1996), en alusión al modo en que la comprensión y la interpretación, la parte y el todo, se relacionan de manera circular: para comprender el todo es necesario comprender las partes y viceversa.

La dialéctica, más que tratar de buscar el punto débil de lo dicho por el otro y aplastar esa opinión contraria con argumentos, trata de sopesar su

verdadero valor y fuerza y para ello, se sirve del arte de preguntar, de entablar un verdadero diálogo, lo cual implica una gran apertura y poner en suspenso el asunto con todas sus posibilidades. Por tanto, se procedió a establecer un diseño de investigación de campo, acorde con la aplicación del modelo hermenéutico-dialéctico, que garantizó la adecuada obtención y manejo de la información cualitativa (Valles, 1997, Hernández y otros, 2010).

Se emplearon un conjunto de técnicas (Sierra, 2002), que tienen sintonía epistemológica con el enfoque de investigación cualitativa aquí abordado, y también con la teoría metodológica que lo fundamenta. Por tanto, se analizó e interpretó, por un lado, información proveniente de la observación documental: libros, revistas, entrevistas personales, páginas web, documentos. Por otro lado, la información obtenida mediante una entrevista semiestructurada o en profundidad (Rusque, 2003), como instrumento flexible, dinámico que se aplicó a los informantes clave y fue conducida siguiendo el objetivo de la investigación. Se hizo énfasis en la conexión de la obtención de información, la categorización, análisis y presentación. Se tomaron decisiones acerca de cómo producir finalmente información cualitativa, mientras se realizaba la investigación, haciendo reflexión crítica de todo el proceso investigativo, con el fin de contrastarlo con la teoría y con los resultados prácticos. Se llegó a la etapa de búsqueda de significado, del sentido, que dio paso a explicaciones, nuevas

interrogantes y conclusiones comprensivas.

## 2. Enfoque epistemológico y teórico en torno a los valores y el pensamiento estratégico.

Méndez (2003), señala que en su acepción etimológica, la epistemología se refiere al estudio o tratado (*logia*) de la ciencia (*episteme*). Y desde el punto de vista del contenido, se define como una disciplina, hoy relativamente autónoma, que tiene el propósito de explicar el desarrollo de la ciencia a partir de su origen y constitución, su evolución, su estructura, su situación actual y sus perspectivas. Las diferentes epistemologías enfocan uno o varios de estos puntos. Así hay epistemologías de corte histórico social al enfocar el origen y el desarrollo de la ciencia. Otras de carácter lógico cuando estudian la estructura de la ciencia.

Koontz y Weihrich (2004:13), por su parte, plantean que el término teoría, en el contexto administrativo, es:

Una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimiento. Por lo tanto en el campo de la Administración el papel de la teoría es proporcionar un medio de clasificar el conocimiento importante y pertinente a la administración.

Se entiende que se trata de un conjunto de enunciados que responden a un orden y a una lógica determinada, guiando la comprensión en torno a un tema que en lo relativo al campo de la administración, facilita dicho propósito. Sin embargo, para Martínez (2000:87):

Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos.

De la Garza (Mujica, 2006:31) señala “que las teorías pueden tener términos inobservables junto a otros observables, así como incluir elementos del lenguaje común junto a otros que no lo sean”. Se puede considerar, entonces, que una teoría es una elaboración a base de conjeturas o hipótesis que responde a la concepción de un sistema compuesto por partes estructuradas, racionalmente interdependientes y no lineales para abordar un objeto a partir de un conjunto de conocimientos que se engranan, siendo necesarias para las construcciones. Se trata de una elaboración en atención a una circunstancia considerada y a su vez exige pensar en dicha dirección, logrando la conexión entre conceptos interdependientes.

En atención al significado de epistemología y teoría, en adelante se considerarán aspectos relacionados con los valores, estrategias y pensamiento estratégico gerencial.

Señalan Nonaka y Takeuchi (1999), que las ideas de Descartes sobre el pensamiento racional, precisan cuatro aspectos. Primero, aceptar las cosas siempre y cuando fueran presentadas en forma clara; segundo, fraccionar los problemas en la mayor cantidad de partes favoreciendo su solución; tercero, conducir el análisis en forma ordenada y gradualmente desde un nivel simple y de fácil manejo a otro complejo y cuarto, especificar, enumerar y revisar evitando inadvertencias indeseables. Aunado a estos aspectos, presentan las críticas que Locke hizo a las ideas de Descartes, asegurando que por naturaleza, las cosas existen y pueden percibirse, por tanto son objetivas; de manera que a medida que se experimentan cosas, tanto por sensación como por reflexión se provee a la mente de ideas. Frente a estas dos corrientes, en el siglo XVIII, Kant (Nonaka y Takeuchi, 1999:27) postula una visión unificadora argumentando que “el conocimiento surge cuando el pensamiento lógico del racionalismo como la experiencia sensorial del empirismo trabajan juntos”, articulando las posturas históricas de Platón y Aristóteles sobre la relación sujeto-objeto.

El reconocimiento de la existencia de los valores puede remontarse a la época de Platón (428-347 a.C.) y su discípulo Aristóteles (384-322 a.C.), ambos

estudiosos de diversos temas, en los que destacan por una parte, la política, metafísica, antropología, epistemología y ética y por la otra, la lógica, metafísica, física, astronomía, biología, estética y ética. Dentro de la noción de la ética, Platón planteó la teoría de las ideas, referida a que el mundo es cambiante y relativo; señaló que el conocimiento puede aprenderse desprendiéndose de allí, la virtud y los valores. Precisó que valor es la fuente de todo ser dentro y fuera del ser humano; es decir, es lo que otorga la verdad a los objetos comprensibles. Por su parte, Aristóteles, conocedor del pensamiento de Platón, pero contrario a su doctrina, consideró que el valor es el espacio intermedio entre el temor o cobardía y el impulso inconsciente. Al contrastar las ideas platónicas con las de su seguidor más cercano, se encuentra que mientras para el primero el auténtico y verdadero conocimiento proviene de la razón, del mundo de las ideas, para el segundo, esta episteme procede de las experiencias y la moral. Estas ideologías legaron las corrientes racionalistas y empiristas, seguidas por figuras como los filósofos Descartes, de origen francés y Locke de origen británico, mediante las cuales se explican muchas teorías en la actualidad (Escobar, 2004:201-210).

Conservando estas doctrinas y direccionando el foco hacia la esfera organizacional, Soto y Cárdenas (2007:8) expresan que los valores son “el conjunto de aquello que conforma la axiología, que se ha considerado como el fundamento de lo que debe ser el hombre”. Siendo la axiología, la rama de

la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos. Proviene del fr. *axiologie*, y este del gr. *ἄξιος*, digno, con valor, y el fr. *-logie*, *-logía* y significa teoría de los valores (Real Academia Española, 2011). Asimismo, para Cadena (2004:30), “es una rama de la filosofía que estudia los valores. Es decir, cuál es la naturaleza y criterios de los valores, así como su fundamento metafísico”. Es un término empleado con data reciente (siglo XX), siendo sus pioneros Paul Laupie (1902) en su obra *Lógica de la Voluntad* y Eduard Von Hartman (1908), quien lo introduce como “precioso, digno; yo aprecio y éste es el sentido mayoritariamente aceptado” (Ortiz, 2003:20).

Dentro de los elementos distintivos de los valores se tiene: todo valor es válido y puede ser deseable o indeseable, se asume que existen, en ocasiones se consideran objetivos del ser o deberes del ser (deontología), cada valor tiene su opuesto y su escala puede variar, no son mensurables, por tanto son de origen cualitativo y su jerarquización es subjetiva, son volubles, dependen de la cultura en términos generales, así como de la religión, raza y otros elementos que varían a través de los años. Según Soto y Cárdenas (2007), algunos valores considerados como fundamentales e inclusive cotidianos se presentan en el cuadro N° 1.

Escobar (2004:124) señala: “una de las razones por las que se dice que el valor no se puede definir, es porque se equipara a nociones metafísicas y tan generales como el ser, la esencia, la existencia”. No obstante, presenta las ideas de los subjetivistas y objetivistas, diciendo que para los primeros “los valores son aprehensiones individuales, singulares. El valor es un estado psíquico, subjetivo, una vivencia personal”; mientras que para los segundos se trata de “entidades que existen idealmente, como objetos supra empíricos, atemporales, inmutables y absolutos”. Empleando la teoría de Frondizi (Escobar, 2004:125), se busca conciliar estas perspectivas, porque señala que “el valor surge de una relación entre el sujeto y el objeto y que esta relación produce una estructura empírica (el valor), humana y concreta”.

Podría afirmarse que son ideas análogas a la postura Kantiana. También refiere Escobar (2004), que los valores universales, según su enfoque, son: la justicia, como principio formativo de las comunidades; la paz, garantizada mediante la legalidad e igualdad ante las leyes; la tolerancia, concebida como el respeto a las formas de pensar o actuar de otras personas y la libertad, entendida como la posibilidad de actuar sin obstáculos.



### CUADRO Nº 1. VALORES FUNDAMENTALES

Tipo de Valor	Descripción positiva
Éticos	Acercamiento teórico a las cosas consideradas como buenas
Morales	Búsqueda de equidad y justicia
Eróticos	Estipulados en torno al amor
Vitales	Asociados con la vida
Bioéticos	Articulados con el bienestar y calidad de vida del hombre
Estéticos	Referido al arte
Del conocimiento	Posibilidad de ser sabio, poder para reconocer lo verdadero y lo falso
Religiosos	Búsqueda de la santidad a través del respeto a lo sagrado
Místicos	Principios que fundamentan las creencias
Espirituales	Agregan sentido y fundamento a la vida. Importancia a cosas no materiales
Hedonísticos	Orientados hacia la búsqueda del placer, agrado.
Libertad	Capacidad para hacer cosas conforme a su voluntad
Paz	Asociados a estados de serenidad
Calidad humana	Dignidad, decencia, fidelidad, lealtad y honestidad
Ambientales	Referidos a la calidad de vida vinculada con aspectos ecológicos y convivencia con el entorno

Fuente: Soto y Cárdenas (2007), con adaptaciones propias (2011)

Se entiende, una clara connotación hacia los valores sociales, propios del ser, pero también que emergen como resultado de la visión unificadora entre sujeto y objeto, por cierto, la misma propuesta por Kant (Bruzco, 2011a), dejando en evidencia su vigor por lo menos en la década transcurrida del siglo XXI.

En el pensamiento de Guédez (2004:82), “los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas. Son creencias motivadoras y conductas orientadoras...expresan la integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones...proporcionan los cimientos de toda cultura”. Existen valores permanentes, considerados también como universales a semejanza de Escobar (2004), tales como: el bien, la justicia, la verdad, la belleza; valores

influyentes, unificados con infalibilidades que orientan la definición de la cultura organizacional; valores emergentes, que surgen de manera imprevista en respuesta a situaciones nuevas e inciertas y los valores recurrentes, vigentes en un momento determinado que luego fueron enclaustrados, empezando a nutrirse y a recobrar su efectividad.

Para García y Dolan (1997), los valores otorgan poder para que la gente emprenda la acción, son palabras con especial potencial para dar sentido y guiar las voluntades humanas que dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones. Se definen bajo tres dimensiones: valores éticos, referidos como un aprendizaje permanente en el tiempo y de carácter estratégico; valores

económicos, relativos a la satisfacción proveniente de la evaluación de objetos, ideas, sentimientos y valores psicológicos, asociados a la cualidad moral que impulsa a realizar actos con sus ventajas y desventajas, integrando sentimientos actitudes y creencias individuales en el marco organizacional. Desde la perspectiva de Serna (2006:85), los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción; por lo tanto, sirven para expresar la filosofía organizacional. No obstante, la definición de los valores resulta una tarea difícil pues su formulación compromete en alto grado la dirección. Sin embargo, la puesta en práctica resulta fácil, se manifiestan a través de las acciones de las personas, en lo que piensan que es importante y en la forma cómo éstas distribuyen su tiempo, energía y habilidades.

Para Hill y Jones (2005:15), “los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión”. Visto de esta manera, los valores constituyen el cimiento de la cultura organizacional. Robbins y Coulter (2005:112), por su parte, definen valores como: “convenciones básicas sobre lo correcto y lo incorrecto”. Esto implica examinar profundamente los valores de los miembros del equipo de planeación (valores personales), los de la organización como un todo (valores organizaciones), los supuestos que normalmente utiliza en sus operaciones

(filosofía operativa de la organización), la cultura organizacional predominante (cultura) y los valores de los grupos de interés en su entorno (análisis de los *stakeholders*).

Al respecto, Guédez (2004) afirma que tanto los valores como la interioridad del ser humano se manifiestan en la alianza que debe existir entre el sector educativo, las empresas y el estado, considerándolos como generadores de conocimiento-sensibilidad, riqueza y distribución-equilibrio social en forma correspondiente, de manera que se complementen en la medida que los avances acelerados de los procesos globalizados, la tecnología y la noción sobre desarrollo sustentable, lo faciliten. Guédez también señala que, la ética ocupa un lugar privilegiado en las actividades gerenciales, promovida explícitamente por cuatro tendencias: el tránsito de la planificación convencional hacia la planificación estratégica. Énfasis en las ventajas cooperativas más que en las ventajas competitivas. Transición de la noción de capital tangible al intangible. Y la evolución de la gerencia de las instrucciones a la gerencia de los valores.

Desde la experiencia de Múnera (2010:148), la axiología, además del estudio de los valores, también presta atención a la conciencia del bien y del mal, permitiendo definir cosas valederas “...digno de ser creído y ejecutado... complementa a la epistemología...está íntimamente ligada al proceso de institucionalización...De ahí que el sistema axiológico o de valores sea uno de los dispositivos reductores de la alta

variedad que se encuentran en las organizaciones”.

En la misma dirección, Valbuena, Morillo y Salas (2006:70) afirman que “el tema de estudio específico de la axiología lo constituye la determinación de la naturaleza propia del valor, su sentido objetivo o subjetivo, su relación con los juicios de valor y con la tendencia humana”; entendiéndose dos perspectivas para su estudio, una sobre la naturaleza de los valores y la otra sobre los juicios de valor o valoración.

Revisados los conceptos expuestos, no cabe duda el significado que tienen los valores para los individuos y organizaciones, aunado a la reflexión sobre el comportamiento de estas estructuras como sistemas sociales caóticos, dónde pequeñas modificaciones de las condiciones iniciales hace que el sistema evolucione de manera distinta. Estos sistemas sociales caóticos o caórdicos como los denominó Hock (2001) asociando simultáneamente el caos con el orden, se sustentan en una organización basada en valores y metas comunes, cuya sensibilidad a las variaciones, pudiéndose graficar, generan órbitas cuasiperiódicas y densas para un espacio de tiempo determinado.

Hock (2001), en concordancia con la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanfy y las ideas sobre la organización viva de Maturana (1997), otorga a la organización, un carácter más orgánico, como una entidad viva, cambiante y dinámica, siendo

significante cada parte por pequeña que sea, cumpliendo con funciones en el complejo funcionamiento de la organización.

En este sentido, los valores otorgan a los individuos y a la vida social, sentido y finalidad, impulsando acciones responsables, de manera que, conjuntamente con la visión, misión, grupos de poder y productos y/o servicios, constituyen atractores organizacionales, determinando el área de actuación, el desenvolvimiento interno y su interrelación con el entorno (Cornejo, 2004; Dolan, García, Diegoli y Averbach, 2005).

El significado que tienen los valores para los individuos, y organizaciones, permean a través de las estructuras y acciones cotidianas, marcando pautas sobre las actuaciones correctas e incorrectas de acuerdo al contexto relacionado, influyendo considerablemente, junto con la misión, visión, objetivos, recursos, políticas y estrategias en la construcción del pensamiento estratégico gerencial, mediante el cual se genera la estrategia. Asevera Guédez (2004:85), “las estrategias deben apoyarse en los valores, pero también pueden influir en ellos para favorecer unas adecuadas relaciones con el entorno”. Precisamente de eso se trata, de una especie de simbiosis.

El término estrategia “proviene del griego *stratos* (ejército) y *agein* (dirección o conducción), eran las raíces del concepto *estrategos* que

denominaba al general a cargo en una guerra” (Zapata y otros, 2009:130). Para Ronda (2009) el concepto es introducido en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Ansoff (1965), “Estrategias Corporativas”, donde se propuso la articulación del concepto y estudio del procedimiento de formulación de estrategias. Para Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999:4), “una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”. La estrategia direcciona hacia la consecución de los objetivos y todos los aspectos que de ello se derivan, adecuándose al contexto y a las circunstancias. Esto lo expresan Mintzberg y otros (1999) como las 5 p’s (plan, patrón, estratagema o maniobra, pauta, posición y perspectiva) de la estrategia.

Porter (2000), define la estrategia como pauta, cuando el comportamiento es consistente, coherente a medida que pasa el tiempo, ya sea intencional o no. Adopta el significado de posición si fija la mirada hacia el lugar que ocupa el producto en la preferencia del cliente y en el mercado externo, es una especie de fuerza mediadora. Y como perspectiva, cuando se concentra en mirar a lo interno de la organización, específicamente en la mente de los estrategas, quienes a su vez la incorporan en la visión empresarial; es

decir, la estrategia en perspectiva fija su mirada hacia el futuro, es un concepto, una invención que puede compartirse pudiendo llegar a ser una especie de mente colectiva. Para generar estrategias, las personas responsables deben pensar estratégicamente, entendiendo las ideas de Rubinstein (Universidad Nacional de Loja, 2010:129), cuando expresa que el pensamiento es:

El proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad, los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

Chandler (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby. 1997:242), define pensamiento estratégico como “la determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas y objetivos”. Por su parte, Ivancevich y otros (1997:242) dan una conceptualización alternativa, del pensamiento estratégico, definiéndolo como “la pauta o el plan que integra los objetivos, políticas y secuencias de acción en un todo coherente”. Estas dos definiciones coinciden en la afirmación de que el pensamiento estratégico es un

proceso cuyo resultado es la estrategia, que constituye el fundamento para las decisiones y acciones subsiguientes de la organización. Asimismo, contienen elementos significativos (objetivos, políticas y recursos) y de carácter objetivo, incorporando valores, misión, visión y estrategias, todos elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información), lo que hace pensar en la difícil tarea para llegar a un acuerdo sobre éstos, entre los miembros de su equipo administrativo, siendo un requisito esencial para la planeación efectiva.

Mintzberg (García y Daza, 2009) plantea que el pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis cuyo resultado representa una perspectiva integrada de la empresa, y no una visión muy precisa o formal. Para pensar estratégicamente se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente, se hace mediante procesos desordenados de aprendizaje y no en reuniones formales de planificación. Mintzberg (1993), al revisar estos planteamientos, encontró tres puntos débiles como lo son la predicción, la separación y la formalización de sistemas de apoyo. Afirma, que las estrategias no pueden ser estáticas, los verdaderos estrategias deben ensuciarse las manos; en lugar de abstraerse de los detalles operativos, asimismo, sumergirse en ellos para extraer de allí los mensajes estratégicos; por último, pero no menos importante, la información arrojada por los sistemas

de información debe ser analizada por los estrategas.

Desde la experiencia de Zerpa (2006:42), el desarrollo de un pensamiento estratégico, constituye una respuesta estratégica en la búsqueda de puntualizar una dirección en atención a los acelerados cambios que enfrenta la sociedad. Por lo tanto, puede decirse que la importancia de un pensamiento estratégico es contar con el juicio razonado, claridad y consistencia en las decisiones de quienes dirigen a una organización, considerando las implicaciones que la “fundamentación epistemológica de la posición hermenéutica filosófica de Gadamer, Habermas y Ricouer”, tienen en las organizaciones; siendo necesario complementar la postura positivista que ha predominado en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, comprendiendo, explicando e interpretando la realidad caótica señalada por Hock (2001).

Su influencia ha sido de tal magnitud que, Mintzberg y otros (1999), han identificado diez escuelas del pensamiento estratégico, organizadas en dos grupos. El primero, congrega a las escuelas prescriptivas o normativas, específicamente tres con énfasis en la manera cómo se concibe la estrategia. Se reconoce la escuela de la concepción o del diseño basada en el equilibrio entre las capacidades internas con las oportunidades presentes en el entorno. La de planificación, contribuyó en la divulgación del concepto, adoptando esta función como una norma de carácter obligatorio y la escuela del

posicionamiento, con enfoque más económico que social, otorgó relevancia a la investigación sustancial.

El segundo, grupo, reúne a las escuelas denominadas descriptivas, que totalizan siete, focalizadas en los aspectos específicos de formulación de la estrategias. Con la escuela empresarial se incorporan la intuición, criterio, talento, capacidad, percepción y visión, destacando la tarea del líder. En la cognoscitiva, se presta mucha atención a la mente del estratega en tres estadios, autodidacta, estructuración y subjetivo. En la de aprendizaje, el énfasis está en la creación de la estrategia más que en su formulación, al incorporar las experiencias individuales y grupales, llegando a emerger en cualquier nivel jerárquico. Posteriormente, surge la escuela del poder, con cimiento organizacional e incidencia micro y macro. Le sigue la escuela cultural, consolidando el pensamiento estratégico mediante la socialización y convicciones compartidas. Luego, a partir del desarrollo de la teoría de contingencias, germina la escuela ambiental sustentada en que las estrategias se formulan en atención a los cambios del entorno, adecuándose y reacomodándose. Y finalmente la escuela de configuración que emerge reconciliando todos los pensamientos anteriores.

Esta selección teórica, sujeta a las tensiones del investigador durante su labor (Schvarstein, 1998), facilita la interpretación que sigue, vinculando la teoría con la realidad que sobre los valores y el pensamiento estratégico, de

manera transeccional, se obtuvo al abordar a cinco (5) informantes clave que ocupan cargos gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de cacao, en el estado Sucre, Venezuela, allanando el camino para reflexionar sobre los valores en la construcción de un pensamiento gerencial.

### **3. Los valores en la construcción del pensamiento estratégico gerencial en las PyMEs del sector cacao, estado Sucre**

Considerando que la investigación cualitativa admite el estudio de las dimensiones subjetivas, haciendo un puente con la concepción axiológica de la ciencia que había permanecido oculta durante la modernidad (Méndez, 2003) y que da profundidad a la información, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas; aportando un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad, es que se trata en adelante de reconstruir la realidad, partiendo de los hallazgos de una investigación de campo realizada en las pequeñas y medianas empresas (PyMES), pertenecientes al sector cacao, en el estado Sucre, reflexionando en torno a la influencia que ejercen los valores en el pensamiento estratégico gerencial, en la construcción del desarrollo de la entidad.

De acuerdo con la definición de hermenéutica de Dilthey (Martínez, 2004), como el proceso por medio del cual se conoce la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su

manifestación, se pudieron descubrir los significados de las opiniones de los informantes clave, interpretar lo mejor posible sus palabras, conservando su singularidad en el contexto del que forman parte. Encontrándose que, del discurso desplegado por los informantes clave, emergió, entre otras categorías, la concepción que el nivel gerencial tiene sobre los valores, revelando la relación sujeto-objeto, teoría-praxis y la visión unificadora propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999).

En atención a lo anterior, el cuadro N° 2, muestra las opiniones de los informantes, sobre los valores y la estrategia, tal y como fueron expresadas. En este cuadro, se ve reflejado como para los gerentes entrevistados, los valores están asociados a la personalidad del individuo, a lo humano, como una cadena sólida de creencias y principios que se inculcan desde el hogar, para toda la vida y que guían el comportamiento apropiado tanto en el hogar como en el trabajo.

Las manifestaciones de los informantes concuerdan con Soto y Cárdenas (2007) y Guédez (2004), cuando los informantes 3, 4 y 5, afirman que los valores guardan relación con la calidad humana, conjugando creencias y conductas, mientras que los informantes 1 y 2, además de la connotación humana y personal, los asocia con las actuaciones gerenciales, por cuanto influyen y se encuentran presentes en las decisiones que necesariamente se deben tomar. Al respecto, Guédez (2004), agrega que los valores e interioridad del ser humano deben fusionarse en una especie de alianza entre el sector educativo, las empresas y el Estado, considerándolos como generadores de conocimiento-sensibilidad, riqueza y distribución-equilibrio social, complementándose en la medida que los avances acelerados de los procesos globalizados, la tecnología y la noción sobre desarrollo sustentable, lo faciliten.

**CUADRO N° 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE VALORES Y ESTRATEGIA EN EL NIVEL GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR CACAO DEL ESTADO SUCRE.**

Elementos	Valores	Estrategia
Informantes		
Informante 1 Gerente de Museo y de Comunicación e imagen.	Concepto humano que debe contenerse dentro de los conceptos gerenciales. Al igual que la ética, los valores están presentes en las decisiones que se toman e influyen en estas.	Es una especie de plan para orientar las actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos.
Informante 2 Gerente- Supervisor General	Es algo que deben tener todos los gerentes. Son principios que se le	Es una especie de táctica, de maniobra para vencer al enemigo, bueno a las

	inculcan a los seres humanos desde el hogar para toda la vida	compañías que se dedican a la misma actividad
Informante 3 Administradora.	Término asociado a la personalidad del individuo que guía su comportamiento tanto en su hogar como en su trabajo.	Consiste en trazar un camino a seguir considerando los obstáculos que se presentan y la forma de resolverlos.
Informante 4 Gerente- Presidente.	Mentalidad de la persona sobre lo que es y lo que no es bueno.	Es pensar en cómo superar a las empresas que están en el mismo negocio.
Informante 5 Gerente-Presidente.	Son creencias buenas y permanentes sobre las acciones que hacen los individuos.	Especie de plan que da dirección sobre el camino que debe seguir la empresa, sabiendo que existen otras empresas dedicadas a la misma actividad.

Fuente: Resultados de las entrevistas. 2012.

En ese sentido, puede agregarse que Guédez (2004) aprecia progreso partiendo del rol protagónico en cuanto a dirección y fiscalización de los directores (Gerencia de la Instrucción), abriendo paso al logro de los objetivos organizacionales como aspecto más importante (Gerencia de los Resultados), desplegándose hacia el control y seguimiento de los procesos para garantizar productividad (Gerencia de los Procesos), avanzando sobre la consideración de las acciones necesarias a fin de reducir el impacto que traen consigo las amenazas y aprovechar las bondades de las oportunidades (Gerencia Estratégica), hasta la ubicación, posiblemente temporal, que otorgan los valores y la energía que de éstos se desprende en momentos históricos signados por la llamada crisis de valores (Gerencia Visionaria o de los Valores).

Asimismo, las opiniones de los informantes concuerdan con los

planteamientos de Guédez (2004), cuando éste se atreve a representar la Gerencia de los Valores entrelazando a la Ética, la Deontología y la Axiología a partir de la interpretación que hace a un esquema propuesto por Celso Rivas Balboa, de cuya intersección aparece la moral como una agrupación de principios asociados con la conducta del ser humano y el comedimiento en su rol de decisor. Por consiguiente, la ética es vista desde el ser consciente con competencias para resolver problemas y tomar decisiones. La deontología, como el conjunto de criterios que modelan las actuaciones relacionadas a cada una de las responsabilidades concretas que se desarrollan en una organización. Y la axiología concebida como la ciencia que estudia los valores, siendo éstos parte de los elementos filosóficos que direccionan a la organización y las acciones de los seres humanos en ellas. Estas ideas se asocian con las de Serna (2006), Garcia y Dolan (1997), Hill y Jones (2005) y Robbins y Coulter (2005), cuando



expresan que los valores guían el pensamiento estratégico y otorgan poder para comprender la acción; por lo tanto sirven para expresar la filosofía organizacional, por consiguiente al logro de la misión, a la vez que contribuyen con el basamento en la generación de una cultura organizacional.

Destacó el informante 3, que los valores guían al individuo tanto en el ámbito familiar como en el organizacional, legitimando las acciones en este último contexto, de la misma manera que la misión justifica esas acciones y la visión las promueve (Guédez, 2004). Esta concepción subyace en las declaraciones de los otros informantes, por lo que podría decirse que las PyMEs del sector bajo estudio, cuentan con personas que ocupan cargos gerenciales, reconocedoras de que los valores afianzan a la organización, conforman su cimiento en cada nivel, en cada departamento, por lo general en términos de “lo que es y lo que no es bueno” tal y como lo refirió el informante 4, mientras que el informante 5 circunscribió los valores en términos de “creencias buenas y permanentes”.

Ante esta realidad, no se puede perder de vista, que el hombre es un ser axiológico (Escobar, 2004); esto se entiende porque además de enfrentar al mundo y a los sistemas que lo conforman para comprenderlo, conocerlo y/o transformarlo, también lo valora (lo bueno, lo malo) reconociendo la importancia de los valores en la vida humana; de manera que, las fundaciones

de las organizaciones también son axiológicas.

En el estudio llevado a cabo, los informantes emitieron sus opiniones personales sobre los valores, estrategia y pensamiento estratégico; sin embargo, al contrastar la literatura revisada con esta experiencia, conlleva a conjugar estos elementos con la visión y la misión, construyéndose un entramado interrelacionado que va a determinar el área de actuación de las PyMEs de cacao tanto internamente como con su entorno; así en concordancia con las ideas de Cornejo (2004) y Dolan y otros (2005), tanto los valores como los otros elementos indicados, son atractores organizacionales.

La afirmación anterior trae a colación ubicar a las PyMEs de cacao como sistemas dinámicos enmarcados en la teoría del caos, entonces son entidades vivas caólicas (Hock, 2001), siendo posible que los valores ayuden a la autoorganización, desarrollando la creatividad de sus miembros e impulsando la innovación, rompiendo el paradigma de empresas estáticas y lineales, cuando la realidad percibida revela que son dinámicas y bajo condiciones de no linealidad. Es un sector vivo, que se mantiene atento a los cambios en los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, propios del medio ambiente, buscando desarrollar sus potencialidades en beneficio del crecimiento de la industria cacaotera, incrementando su eficacia organizacional.

Lo cierto es que los informantes relacionan los valores organizacionales e individuales con los conceptos estratégicos, porque emitieron opiniones en relación a que los valores son un “concepto humano que debe contenerse dentro de los conceptos gerenciales”, por lo que asumen que los valores guían el pensamiento estratégico y otorgan poder para emprender la acción; que sirven para expresar la filosofía organizacional, alcanzar el logro de la misión y que son parte integral de la cultura organizacional y apropiados para la época, el lugar y las condiciones o situaciones en las que se utilizan.

En cuanto al término estrategia, se encontró que está visualizado como un plan, una táctica o maniobra, un camino a seguir, una manera de pensar, siendo concordante con la teoría, particularmente si se considera el modelo de las 5 p’s de Mintzberg y otros (1999), quienes piensan que debe ampliarse esta definición, definiendo características distintivas en cada caso. De los informantes clave que fueron entrevistados, se obtuvo lo siguiente (Bruzco, 2011b):

➤ Informante 1 (comunicación personal, 1 de febrero de 2011), afirmó que “toda organización debe preparar una planificación estratégica, que comience estableciendo los aspectos filosóficos empresariales tales como misión, visión y objetivos, los cuales conforman el pensamiento estratégico de nuestros tiempos, solo así sabrá cuáles son los pasos que debe dar”.

Agregó también que “el cacao es un importante rubro”, pero que requiere de la competencia de muchos actores para su reposicionamiento en el quehacer nacional y fuera de nuestras fronteras.

➤ Informante 2 (comunicación personal, 8 de febrero de 2011): se manifestó sobre su destacada participación en el Fondo Nacional del Cacao, oficina Carúpano, “revisando las plantaciones, capacitando sobre el cultivo, poda y siembra desde 1975 hasta 1999, cuando liquidaron al Fondo y esta experiencia me valió para encargarme como supervisor en Agropecuaria Aprocao”. Esta empresa se nutre de siete centros de acopio localizados en las poblaciones Guiria, Irapa, Yaguaraparo, Tunapuy, El Pilar y San Bonifacio, localizadas en la zona de Paria y que despacha a Nestlé de Venezuela S.A, toda su producción. “Diariamente, se reporta a la oficina principal, en Caracas la cantidad de grano ensacado y se revisa la cotización del rubro a nivel internacional”. “Nuestra contribución con los productores es pagar un precio justo”.

➤ Informante 3 (comunicación personal, 8 de febrero de 2011), complementó los términos que había definido, con la palabra calidad, por cuanto “internacionalmente nuestro cacao está considerado de alta calidad y aroma insuperable y es por eso que la demanda externa le otorga ventajas competitivas”. De hecho, indicó que en la actualidad están llegando a los mercados de países como Colombia, Costa Rica e Italia y “estratégicamente pensamos

penetrar otros mercados”. También reveló que ya han incorporado tecnología de punta en sus procesos productivos. Señaló que anualmente elaboran un plan, fijando nuevas metas y nuevos objetivos y revisan la misión para adecuarla de ser necesario, acciones muy pertinentes, exposición que fue reafirmada por Vicente Franceschi (Bruzco y Villagrasa, 2011), a propósito de la puesta en marcha del Plan Socialista del Cacao Venezolano (2010-2013) en la entidad sucrense.

➤ Informante 4 (comunicación personal, 11 de febrero de 2011): se mostró como conocedor de la cultura sobre la cosecha y comercialización de cacao en la región. Señaló que “durante la época de la colonia, previa a la explotación del petróleo, la economía tanto del estado Sucre como del país estaba sustentada en los rubros café y cacao”.

➤ Informante 5 (comunicación personal, 1 de febrero de 2011): indicó que los planes también son importantes por cuanto en ellos se entremezclan de manera interdependiente los valores, estrategias, objetivos, metas, creando un instrumento completo y complejo que guía a la organización, precisando que “sirven de apoyo para el desarrollo del sector”.

En este sentido, interpretando la conceptualización expresada por los informantes clave en torno a los valores, estrategia y planificación estratégica, así como las opiniones emitidas en otros

estudios estrechamente vinculados, en particular las ideas de Zerpa (2006), revelan el conocimiento que éstos poseen, reconociendo la interrelación presente en estos elementos y poniendo de manifiesto la relación teoría-praxis, planteada por Kant desde el siglo XVIII (Nonaka y Takeuchi, 1999). Lo antes expuesto favorece la construcción de sus propias teorías, robusteciéndose a través de procesos colaborativos y cooperativos que han emergido con mayor énfasis en el contexto de la sociedad informacional, a través del predominio de las estructuras en red, sobre todo en aquellas empresas que pertenecen a un mismo sector industrial; así lo refiere Castells (2000). Con la construcción de teorías se posibilita la consolidación del conocimiento implícito en éstas, en fin la confluencia de saberes entre la gente del cacao.

La evidencia de estos saberes lo ponen de manifiesto los informantes:

➤ Informante 1 (comunicación personal, 1 de febrero de 2011), declaró que un pensamiento estratégico se construye cuando los individuos indicados formulan planes estratégicos decidiendo sobre objetivos “para beneficio de la empresa”, concatenados en un plan que incorpore las “actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos, manteniendo una cultura basada en valores personales y organizacionales”. Para esto, hay que disponer de recursos “físicos, financieros, humanos y tecnológicos necesarios para las operaciones empresariales”, declarando las políticas

requeridas en concordancia con la naturaleza de sus actividades y con el pensamiento, que sobre el futuro, tengan los dueños. También contribuyó diciendo que el desarrollo se alcanza con el “progreso social y económico de las regiones” y para ello las empresas deben asumir, responsablemente, compromiso con las comunidades más cercanas a los centros de operaciones, siendo necesario la competencia de diversos actores para consolidar el desarrollo del sector cacaoero de la entidad, reconociendo entre actuaciones debidas e indebidas.

- Informante 2 (comunicación personal, 8 de febrero de 2011), destacó la importancia de manejar precios justos con los productores y usar las herramientas tecnológicas de punta para recaudar información, procesarla y remitirla a la oficina principal.
- Informante 3 (comunicación personal, 8 de febrero de 2011), reconoce que los planes direccionan unidos a la elaboración y puesta en marcha de programas sociales, tanto en lo interno como en lo externo.
- Informante 4 (comunicación personal, 11 de febrero de 2011), refirió que la cultura tiene mucho arraigo en el sector y en la región, por lo que pasa a formar parte de sus valores y su visión sobre pensamiento estratégico.
- Informante 5 (comunicación personal, 1 de febrero de 2011), añadió que la elaboración de planes, allana el camino hacia el progreso.

Al contrastar la lectura de esta matriz de opinión sobre valores, estrategia y pensamiento estratégico con los basamentos epistemológicos y teóricos, se evidencia el conocimiento presente en los niveles gerenciales de las PyMEs consideradas. Claro está, se trata de una interpretación que trae a colación lo expuesto por Etkin (2009:313), cuando señala que “en la realidad organizacional no pesan únicamente la voluntad ni el discurso directivo”.

También se interpretó una ligera tendencia en relación a las escuelas descritas por Mintzberg y otros (1999), que ejercen influencia sobre el pensamiento estratégico:

- El Informante 5 y el Informante 3, enfatizaron sobre la importancia de contar con planes, relacionándose con la escuela de planificación, su enfoque normativo, formal, consciente y controlado.
- Informante 2, destacó lo referido a los precios, el mercado y la penetración de tecnología de información y comunicación, pudiendo asociarse con la escuela de posicionamiento, caracterizada por alegar que solo unas pocas estrategias resultan clave para la empresa.
- Informante 4, resaltó las convicciones compartidas que se ven reflejadas en tradiciones y hábitos, dejando ver su influencia por la escuela cultural, donde la estrategia surge de la interacción socio-organizacional, precisamente por las ideologías

comunes, destacando la necesidad de rescatar el cultivo y la comercialización del grano. Y la influencia de la escuela ambiental también se pone de manifiesto, en el sentido de dar respuestas en atención a las presiones de un entorno signado por la complejidad y los cambios continuos.

De manera que, ontológicamente hay una realidad, que de acuerdo a Maturana (1997), puede ser objetiva o construida en atención a la argumentación utilizada, generando conflictos precisamente por la multiplicidad de formas de interpretar dicha realidad. En este caso, la experiencia dialógica de las preguntas y respuestas, se considera importante porque confluye la diversidad como un elemento que puede matizar la complejidad del entorno, al cual se tiene que responder a través de un pensamiento estratégico, conducente a encontrar no el dato sino el significado de los procesos empresariales y humanos (Zerpa, 2006).

Al respecto, Sérieyx (1994:104), sostiene que en las organizaciones la lucha debe centrarse en la búsqueda del sentido, en consolidar “la fuerza y la coherencia de la visión, de los objetivos y de los valores propuestos” y no por la repartición de objetivos y recursos, de manera que desarrollar planes estratégicos no garantiza de ningún modo la supervivencia organizacional, sino mas bien, el reconocimiento en la praxis de lo que se pretende lograr en el futuro, lo cual resulta más complejo que poner en marcha a la empresa, ya que, con esto último se logra que las tareas nos

separen del pensamiento y del reconocimiento de saber hacia dónde se avanza y los esfuerzos por consolidar el sector considerado y cualquier otro, se diluyen.

El juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa, la visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático. Por lo tanto, puede decirse que la importancia de un pensamiento estratégico es contar con el juicio razonado, claridad y consistencia en las decisiones de quienes dirigen a una organización. Coincidiendo con Mintzberg (Corredor, 2004), cuando señala que una de las perspectivas desde la que debe verse el pensamiento estratégico, es la individual, que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia, que comprende la coordinación de ideas para impulsar el negocio hacia el futuro de manera satisfactoria para sus integrantes.

Sumado a lo anterior, Robert, Racine y Dias (2001:53), expresan que la reflexión estratégica es la clase de pensamiento que ocurre dentro de la cabeza del presidente ejecutivo y de los miembros del equipo administrativo que intentan transformar una visión en un perfil de cómo quieren que sea la empresa en algún momento en el futuro. Y Kenichi Ohmae (Beltrán, 1999:76), en el libro “La mente del estratega”, menciona la mentalidad que los líderes deben tener,

caracterizada por la claridad y la creatividad, y complementada con un grado razonable de flexibilidad, que permite al estratega tener en mente que debe dirigirse al logro de resultados sin perder de vista factores claves o críticos del asunto tratado, manteniendo al mismo tiempo contacto con el entorno, identificando los agentes que pueden intervenir en el objetivo propuesto, previendo situaciones futuras que puedan afectar los planes o la utilización de los recursos y visualizando aspectos importantes mas allá de lo evidente y lo inmediato.

Por tanto, hoy cuando los miembros de los niveles gerenciales de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector cacao, del estado Sucre, se enfrentan a un mundo complejo, ambiguo y de cambios extremadamente rápidos que desactualizan velozmente los conocimientos, las dimensiones racionales e intuitivas se hacen más necesarias para afrontar riesgos e incertidumbres, no pueden volverse esclavos de sus previsiones racionales, sino revisarlas constantemente, y complementarlas con el arte del enjuiciamiento estratégico que no requiere de la lógica de la razón, para adaptarse a los cambios en un mundo ya inconsecuente, ilógico y poco lineal. Ahora bien, las PyMEs del cacao, más exitosas de los próximos años, serán aquellas que mejor aprovechen sus recursos para explotar áreas de oportunidades, en un ambiente cada vez más exigente y cambiante, y que desarrollen intensivamente sus cuadros gerenciales, para que actúen con sentido

de estrategias de la organización, apoyándose en sus valores y utilizando su capacidad de liderazgo para desarrollar la gerencia tanto como los otros recursos operacionales con los que cuenta. Asimismo, los niveles gerenciales deben cultivarse estratégicamente en su forma de actuar y de pensar y los ejecutivos de más alto nivel deben especializarse en asignación de responsabilidades, delegación de autoridad y evaluación de desempeño, así como enfatizar el pensamiento estratégico y definir nuevos estilos de trabajo, con equipos de gerencia que deben estar cada día más capacitados para el manejo de situaciones estratégicas, con moral como una agrupación de principios asociados con la conducta del ser humano; con ética desde el ser consciente con competencias para resolver problemas tomando decisiones apoyadas en valores que guíen el pensamiento estratégico, direccionando la organización y las acciones de los seres humanos en ellas.

### **Conclusiones**

El ser humano tiene valores en su interior, valiosos en todos los sentidos, regidos por un conjunto de principios que le van a permitir la convivencia plena entre las personas que lo rodean. El ser humano satisface sus propias necesidades y está en capacidad de reconocer sus fortalezas y sus debilidades, con posibilidad de aprender de sus errores cuando lo amerite, a su vez, tiende a ser de fácil adaptación a los cambios que ocurran en el entorno. Es el único capaz de utilizar la diversidad de

recursos para el logro de sus objetivos, jugando un papel positivo en el desarrollo de la sociedad.

El pensamiento estratégico es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal. El saber dónde estoy hoy, para dónde quiero ir mañana, cómo visualizo ese mañana, cuáles son mis fortalezas y mis debilidades es lo que se denomina pensamiento estratégico, éste requiere poner en práctica ciertas habilidades de modo que pueda elegir el mejor curso de acción. Muchos administradores son pensadores estratégicos innatos y siguen un proceso lógico casi inconscientes al pasar del pensamiento a la acción, la forma cómo voy a hacer realidad ese mañana, los caminos que voy a tomar, es lo que se denomina planificación, donde deben estar implícitas las estrategias que se van a utilizar y que definen las intenciones donde desea ubicarse en el largo plazo y entender la manera de evitar dificultades, es la competencia de pensamiento estratégico que se debe desarrollar.

Sin embargo, los gerentes por lo general, pretenden lograr buenos resultados sólo mediante la aplicación de sus conocimientos y destrezas intelectuales, enfatizando su función puramente administrativa, descuidando la importancia del pensamiento estratégico que es el centro de su campo de acción en la función gerencial. La evolución del pensamiento estratégico, tubo y tendrá cambios sin precedentes, se terminó el negocio donde todo se podía controlar,

ordenar y predecir, en este mundo actual inseguro e impredecible donde se debe tomar en cuenta; la velocidad, la eficiencia y eficacia, no solamente saber hacer bien las cosas sino que saber bien qué cosas hay que hacer y cuándo hacerlas, la formación y la información, la renovación y la innovación, creando y recreando permanentemente nuevas estrategias, estas premisas serán determinantes para poder vivir con honor o morir sin gloria, cuando se están escuchando frecuentemente palabras como; reinventar, reposicionar, repensar, reformar, reformular, replantear y redefinir, en un mundo donde no existen recetas ni fórmulas que sirvan para sobrevivir.

Una vez planteado interpretar los valores como elementos constitutivos en la construcción de un pensamiento estratégico en el nivel gerencial de las pequeñas y medianas empresas del sector Cacao, en el estado Sucre, se concluye:

- Los valores son creencias sobre lo que es y lo que no es apropiado. Junto a los objetivos, estrategias, recursos, visión y misión, forman parte de los elementos filosóficos que guían a la organización, al mismo tiempo constituyen un componente elemental del desarrollo del pensamiento estratégico y a través de éste se genera la estrategia. En conjunto dan forma a la ideología organizacional, reconociendo la complejidad presente en estas estructuras dinámicas y vivas que demandan el empleo de una perspectiva caórdica para interpretar la realidad bajo

condiciones de no linealidad, presente tanto en su interior, como en su entorno.

- En las PyMEs, se posee conocimiento sobre los términos valores, estrategia y pensamiento estratégico, por cuanto al contrastar sus opiniones con el basamento epistemológico y teórico se encontraron importantes coincidencias que dan fe de estos aspectos conclusivos. De manera semejante, se apreció la influencia de algunas escuelas del pensamiento estratégico en las expresiones interpretadas.
- Las PyMEs del sector cacao del estado Sucre, por estar sujetas a lo que en ellas acontece, a una tradición cultural, sugieren la necesidad de revisión de los conceptos estratégicos en relación a los valores organizacionales e individuales. Así como transmitirse ampliamente, convirtiéndose en el marco de acción en la vida diaria de la empresa.
- Desarrollar un pensamiento apoyado en los valores, que propicie la revisión exhaustiva de visiones propias y ajenas, obtenidas por medios científicos, para concretar una nueva direccionalidad. Apoyado en la necesidad de asumir una forma de pensamiento estratégico, desde la complejidad con visión holística, que parta de la comprensión, explicación y fundamentalmente de la interpretación de los fenómenos empresariales y humanos, para encontrar su significado y tomar decisiones en beneficio de las partes y el todo.

## Referencias bibliográficas

BARROS, NICOLÁS (1996). *Hermenéutica filosófica, herencia cultural y crítica de la ideología*. En material de apoyo producido por la LínECA Epistemología de las Ciencias Administrativas. Compilador: Ninoska Díaz de Mariña.

BELTRÁN, JESÚS (1999). *Indicadores de gestión*. Colombia: 3r editores.

BRUZCO, MARÍA (2011a). *Disertación sobre la axiología y sus implicaciones en modelos de planificación estratégica*. Memoria no publicada. Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Faces. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula.Venezuela.

BRUZCO, MARÍA (2011b). *Pensamiento estratégico emergente, en la construcción de la realidad sustentable, sector cacao, estado Sucre*. Artículo aceptado para publicar. Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Faces. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula.Venezuela.

BRUZCO, MARÍA. Y VILLAGRASA, ANA (2011). *Análisis Estratégico del Plan Socialista del Cacao Venezolano (2010-2013), en el contexto del estado Sucre*. Trabajo de Campo no publicado. Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Faces. UNIVERSIDAD DE CARABOBO. CAMPUS BÁRBULA.VENEZUELA.

CADENA, ANTONIO. (2004). *Filosofía*. Fuente: <http://www.book.google.co.ve> (Consultado 15-05-12)

CASTELLS, MANUEL (2000). *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Fin de Milenio*. Vol 3. México: Siglo XXI Editores.

CORNEJO, ALFONSO (2004). *Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo*



- XXI. Fuente: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/4.pdf> (Consultado 15-05-2012)
- DOLAN, SHIMON; GARCÍA, SALVADOR; DIEGOLI, SAMANTHA Y AVERBACH, ALAN (2005). *Organisational Values as Attractors of Chaos: An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity*. Fuente: <http://www.komplexblog.blogspot.com/2005/12/los-valores-organizacionales.html> (Consultado 15-05-12)
- ESCOBAR, GUSTAVO (2004). *Ética. Introducción a su problemática y su historia*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- ETKIN, JORGE (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- GARCÍA DE M, DENYS Y DAZA, ANA (2009). *Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias*. Fuente: <http://www.serbi.luz.edu.ve>. (Consultado 15-05-12)
- GARCÍA, SALVADOR Y DOLAN, SIMÓN (1997). *Dirección por Valores*. España: Serie Mc Graw Hill de Management.
- GUÉDEZ, VICTOR (2004). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- HERNÁNDEZ, ROBERTO; FERNÁNDEZ, CARLOS Y BAPTISTA, PILAR (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HILL, CHARLES Y JONES, GARETH (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.
- HOCK, DEE (2001). *El nacimiento de la Era caótica*. Ediciones Granica, S.A. Fuente: <http://www.book.google.co.ve> (Consultado 20-05-12)
- IVANCEVICH, JOHN; LORENZI, PETER; SKINNER, STEVEN Y CROSBY, PHILLIPS (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid, España: Mc Graw Hill. Interamericana de España.
- KOONTZ, HAROLD Y WEHRICH, HEINZ (2004) *Administración. Una perspectiva global*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- MARTÍNEZ, MIGUEL. (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual Teórico Práctico. México: Editorial Trillas S. A.
- MARTÍNEZ, MIGUEL (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: EDITORIAL TRILLAS. S. A.
- MATURANA, HUMBERTO (1997). *La realidad: ¿objetiva o construida?*. México. Anthropos Editorial.
- MÉNDEZ, EVARISTO (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores*. Venezuela: EDILUZ.
- Mintzberg, Henry. (1993). *El proceso estratégico*. Segunda edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- MINTZBERG, HENRY; BRIAN, JAMES Y GHOSHAL, SUMANTRA (1999). *El proceso estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia S.R.L.
- MUJICA, MIGUEL (2006). *El discurso epistemológico implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional*. (Tesis inédita de Doctorado publicada). Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.
- MÚNERA, PABLO (2010). *Hacia una axiología compleja de la organización*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Fisec-ESTRATEGIA VOL.5. Nº 014. ARGENTINA. PP. 145-179.
- NONAKA, IKUJIRO Y TAKEUCHI, HIRITAKA (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press, Inc.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CACAO ICCO. (2011). *Composición del convenio Internacional del Cacao*, 2001.

*libertades*. Revista de la Facultad de Derecho N° 58. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Fuente: <http://www.book.google.co.ve> (Consultado 15-05-2012)

PORTER, MICHAEL (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: C.E.C.S.A.

Real Academia Española. RAE. (2011). *Valores*. Fuente: <http://www.rae.es>

ROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY (2005). *Administración*. Décima edición. México: Editorial Printice-Hall.

ROBERT, MICHAEL; RACINE, BERNARD Y DÍAS, CARLOS (2001). *e-Strategy pura y simple*. México: McGraw-Hill.

RONDA, GUILLERMO (2009). *De la estrategia a la dirección estratégica*. Fuente: <http://www.5campus.com/leccion/ede>. (Consultado 21-01-09)

RUSQUE, ANA (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación*. Venezuela: Vadell.

Schvarstein, Leonardo (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y Paradojas*. España: Editorial Paidós.

SÉRIEYX, HERVÉ (1994). *El Big Bang de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Caracas. pp. 32-46

Fuente: <http://www.icco.org>. (Consultado 25-05-12)

ORTIZ, RAFAEL (2003). *Axiología y Constitución. Hacia una teoría política de las SERNA*, HUMBERTO (2006). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda-3R Editores.

SIERRA, RESTITUTO (2002). *Tesis doctorales*. España: Thompsom.

SOTO, EDUARDO Y CÁRDENAS, JOSÉ (2007). *Ética en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA (2010). *Gerencia y los Sistemas de Información*. Fuente: <http://www.unl.edu.ec>. (Consultado 18-10-2010)

Valbuena, María; Morillo, Roselia y Salas, Doris. (2006). *Sistema de valores en las organizaciones*. Revista Omnia. Vol.12 N°003. Maracaibo. pp. 60-78.

VALLES, MIGUEL (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

ZAPATA, ÁLVARO; MURILLO GUILLERMO; MARTÍNEZ JENNY; SALAS, JAIRO; ÄVILA, HERNÁN Y OTROS. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE

ZERPA, DAMARIS. (2006). *El pensamiento estratégico desde una visión hermenéutica*. Revista UNESR Gerencia 2000. Vol.7.