

GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO OPERATIVO PARA LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

(*STRATEGIC MANAGEMENT AS AN OPERATIONAL ELEMENT FOR ORGANIZATIONAL EFFICIENCY IN PUBLIC INSTITUTIONS*)

Jesús Alfredo Farfán Galíndez

MSc. Gerencia y Planificación Institucional, Profesor UNELLEZ, Doctorante en Ciencias Gerenciales UNEFA. jesusfarfang@gmail.com

Recibido: 27/03/2018. **Aceptado:** 28/06/2018

RESUMEN

En el siguiente ensayo, se propuso estudiar los aspectos teóricos, que abarcan los procesos de transformación estratégica en las organizaciones sociales, hacia la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas. Se persigue entender la gerencia estratégica como elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas, por lo cual, se desarrolló la construcción conceptual de los aspectos referidos a la organización, y gerencia estratégica. La metodología para lograr el objetivo, consistió en la construcción teórica a través de la reflexión, sobre conceptos extraídos de la revisión bibliográfica y de páginas electrónicas asociadas con la temática. De las conclusiones se obtienen las siguientes: las organizaciones deben, constantemente, ser diagnosticadas para determinar, a tiempo, el cambio de rutina y actuación que las mismas deben desarrollar para mantener su salud. Una atención temprana permite ajustarse a tales cambios. El cambio comienza por el individuo responsable de la conducción de la organización y es él, el que primeramente debe adelantarse a los cambios para que se garantice la supervivencia anatómica de la institución. Las organizaciones, serán eficientes en la medida que adopten un liderazgo estratégico. El líder como la organización, deben dejar de lado el miedo a trascender.

Palabras claves: Organización, Gerencia estratégica, Liderazgo.

ABSTRACT

In the following tet, it was proposed to study the theoretical aspects, which encompass the processes of strategic transformation in social organizations, towards the construction of a model that promotes efficiency in public institutions. The aim is to understand strategic management as an operative element for organizational efficiency in public institutions, which is why the conceptual construction of aspects related to organization and strategic management was developed. The methodology to achieve the objective, consisted in the theoretical construction through reflection, on concepts extracted from the bibliographic review and electronic pages associated with the theme. The following conclusions are obtained from the conclusions: organizations must constantly be diagnosed to determine, in time, the change in routine and action that they must take to maintain their health. Early attention allows you to adjust to such changes. The change begins with the individual responsible for the management of the organization and it is he who must first anticipate the changes so that the anatomical survival of the institution is guaranteed. Organizations will be efficient to the extent that they adopt strategic leadership. The leader as the organization must put aside the fear of transcending.

Keywords: Organization, Strategic Management, Leadership.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, se encuentran influenciadas por el fenómeno de la

planetarización, generando cambios que exigen, con rapidez, la exploración de nuevos conocimientos, que permitan la interpretación y

comprensión de las mismas, ya que, inevitablemente, el ambiente de incertidumbre que las envuelve, conlleva a examinar los enfoques gerenciales en el contexto organizacional, tanto en lo público como en lo privado.

De allí, que el presente ensayo, se centra en concretar los siguientes objetivos: 1) estudiar desde la revisión bibliográfica, los aspectos teóricos, que abarcan los procesos de transformación estratégica en las organizaciones sociales, hacia la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas, 2) entender la gerencia estratégica como elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas, 3) desarrollar la construcción conceptual de los aspectos referidos a organización, gerencia, y gerencia estratégica y 4) recoger a través de una postura crítica, los aspectos esenciales sobre la gerencia estratégica. En virtud de lo anterior, la metodología para lograr el objetivo planteado, consiste en la construcción teórica a través de la reflexión, sobre conceptos extraídos de la revisión bibliográfica y la exploración de páginas electrónicas asociadas con la temática organizacional.

EXPLORACIÓN CONCEPTUAL

Durante la revisión bibliográfica, se analizaron aspectos teóricos sobre organización, vistos desde tres ópticas distintas de acuerdo a

los autores estudiados, sin embargo los conceptos emitidos poseen coincidencia que los relacionan entre sí. Al respecto, (Robbins, 2004:4), manifiesta que “una organización “es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”.

Desde esta perspectiva, el autor deja entrever a la organización como el lugar donde trabajan los administradores o los gerentes, sin crear distinciones entre su estructura física, su función y nivel social. En este contexto, se denota además que, la organización puede ser manejada a propósito, para llevarla intencionalmente hacia el logro de los objetivos propuestos por la misma, es decir, se puede interferir en ella, y de esta manera guiarla por un camino en el cual se obtengan los beneficios de interés común, para todos sus integrantes.

Dentro de este marco, se pueden generar procesos que agilicen la transformación de las organizaciones sociales, con la intención deliberada de concebir un modelo que promueva la eficiencia en las instituciones públicas, como es el caso de las alcaldías como unidad primaria de la organización. Bajo este enfoque de (Daft, 2005:11), señala que: “...las organizaciones son: 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculadas con el

ambiente externo". En opinión del autor, las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras, llevando estas interacciones a desempeñar funciones esenciales para alcanzar los propósitos previstos.

Esta conformación, hace que las organizaciones, puedan ser deliberadamente coordinadas a lo interno a fin de flexibilizar su estructura para responder con más rapidez a los cambios del ambiente externo, de lo contrario no podrá existir sino interactúa con los elementos del exterior.

El análisis precedente, sustenta que se pueden desarrollar procesos de transformación estratégicas en las organizaciones sociales, flexibilizando su estructura interior, que le permita, mediante la interacción con los elementos del ambiente exterior, enfrentar con mayor rapidez los cambios suscitados, logrando en el caso de las instituciones públicas, incrementar la eficiencia de las mismas.

En esta misma dirección, (Lucas y García, 2005), consideran a las organizaciones, desde el punto de vista de la sociología, como grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad, entre las que encuentran: comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, entre otros. En otras palabras, los autores antes señalados, consideran a las organizaciones

como redes de comunicación e intercambio social, y a su vez este intercambio en la red es fundamentalmente información.

Por otro lado, ante la complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos, los individuos tienen la necesidad de asociarse con sus semejantes para intentar conseguirlos, por lo tanto, en la sociedad contemporánea, el papel de la organización consiste en facilitar el logro de los fines comunes por encima de las individualidades. Ante la concepción anterior, se puede decir que los procesos de transformación en las organizaciones sociales pasan por entender que la comunicación y el intercambio de información, dada por la interconexión de las estructuras en redes fundamentan la eficiencia en las instituciones de la sociedad, y por ende en la pública.

Por lo tanto, se considera que la organización es la asociación de personas o de grupos de interés, manejada intencionalmente, con el propósito de lograr las metas diseñadas y obtener beneficios comunes, para todos sus miembros. Estas metas se logran mediante la interconexión en redes, que hacen más efectivo el intercambio de información y permiten adaptar la estructura interna de la organización para atender las demandas del ambiente exterior.

Bajo este enfoque, es imprescindible el abordaje del estudio de las organizaciones

desde las ciencias de la redes, como paradigma emergente, además que las misma, por necesidad de supervivencia, se encuentra vinculada a otras con igual o diferentes objetivos, por ser parte de un sistema holonómico, lo contrario sería la desaparición. En la perspectiva organizacional, la gerencia se considera un aspecto clave de las organizaciones, desde su concepción y desarrollo, constituyendo lo último el momento en el cual la practica gerencial determina el crecimiento, fortalecimiento y adaptación de las mismas, pudiendo generar la desaparición total de ellas, si no se admite la necesidad de transformación, por parte de los individuos que la integran y la visión de cambio que se decida adoptar para la supervivencia de la organización.

Sin embargo, es necesario analizar los conceptos, que algunos teóricos han desarrollado al respecto. A tal efecto, se debe escrutar la gerencia desde el punto de vista de las instituciones públicas. El tema de la gerencia pública, como asunto de interés público, atrae la atención de los más diversos sectores del entorno nacional, alcanzando una dimensión globalizada por tratarse de una situación de carácter estratégico en los esfuerzos modernizadores de los estados y las administraciones públicas.

En este sentido, “el sistema gerencial se refiere a la aplicación del proceso

administrativo en la producción eficiente de las organizaciones, consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación, comunicación y control de actividades”. López (2004: 11). Así mismo, (Morales, 1993:17) (citado por López 2004) define la gerencia como “un proceso integrado en el que personas específicas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos”.

En este orden de ideas, al gerente se le debe juzgar por su capacidad para observar y alterar el curso de los acontecimientos. De la misma manera no debe verse el hecho de gerenciar como la búsqueda para la obtención del mayor beneficio porque estaría en contraposición de la gerencia hacia el colectivo. Refiere el autor anterior, que el buen gerente es un hombre de acción que moviliza los recursos a su alcance (dinero, influencias, personas, tecnología) para lograr fines que se derivan de su entorno social.

Como se puede apreciar, el autor se enfoca a relacionar a la gerencia como un modo administrar o gestionar, dado que involucra un conjunto de diligencias para lograr los objetivos de una empresa de negocios. Desde esta óptica, se considera la gerencia como la acción de administrar empresas que tiene a un individuo responsable de liderizar las acciones, desde el interior de una institución, para el logro de sus

metas y a su vez realizar la representación de la misma.

Por consiguiente, las organizaciones sociales, requieren de personas con capacidad para dirigir los procesos de transformación y que permita generar la construcción de un modelo que promueva la eficiencia en las mismas. En este sentido, se denota al liderazgo como elemento fundamental y condicionante del cambio estratégico en las instituciones públicas, como es el caso de las alcaldías.

Dentro de este orden de ideas, (Oñoro, 2007:10), considera que gerencia es... “diseñar el futuro de la organización, y la misma debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, que la convierten, en el objetivo de la institución y de su gerencia”. El autor mencionado, considera el ámbito social de la gerencia y manifiesta, que se constituye en un proceso no solo de diseñar, sino de mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, logre obtener con eficiencia las metas propuestas.

Por consiguiente, la organización como un sistema social, se constituye en un conjunto de individuos que maniobran un sistema deliberadamente planificado en el que a través de procesos o actividades, encaminan una transformación, y que solo es lograda considerando el liderazgo de un gerente capaz de dirigir tales acciones de manera eficiente.

Ahora bien, en los últimos años se ha comenzado a manejar el concepto de gerencia social que de acuerdo a (Niebles, Oñoro y Oñoro Martínez, 2007:7) lo consideran como una “forma de gerenciar los servicios sociales y se gestiona en las diferentes organizaciones de la sociedad civil, este proceso gerencial debe estar íntimamente relacionado con la política social”. Este tipo de gerencia se sustenta en el estado social de derecho, que tiene como meta la satisfacción de necesidades sociales. Del mismo modo, los autores señalan, que también se conjuga con de los derechos económicos, sociales y culturales, de los cuales el Estado es el principal garante.

En virtud de ello, las organizaciones sociales deben aceptar procesos de transformación, que no sea ajeno a los cambios de orden político, económico, tecnológico, entre otros, que demandan de las instituciones públicas mayor grado de eficiencia organizacional, como respuesta a las necesidades de lo interno de las misma y su acondicionamiento con el ambiente externo, lo que se garantizaría su supervivencia. En este sentido, cobra importancia el rol del gerente, en cuanto a su gestión, entendida como una actividad de las personas, limitadamente organizadas en la concreción de objetivos comunes de la organización, por encima de los intereses individuales.

Conforme con los enunciados anteriores, se puede afirmar que la gerencia puede ser entendida como el proceso de dirigir acciones, por parte de un individuo con capacidad para manejar personas, afín de lograr los objetivos y metas comunes, previamente establecidos por la organización a la que pertenece. También se considera, a la gerencia como la capacidad de una persona, para conducir grupos de individuos, con objetivos comunes, mediante actividades intencionadas y ajustadas a los cambios del ambiente externo, que le permitan a la organización social atender las demandas del entorno, sin menoscabo de sus intereses.

En virtud de ello, puede señalarse que las organizaciones deben contar con gerentes con capacidad para anticiparse a los cambios y generar los procesos estratégicos de transformación tomando en cuenta al factor más importante: la gente, y que permitan a la misma adaptarse, considerando la innovación, como elemento para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la institución.

Por lo anterior, es fundamental analizar las diversas concepciones sobre gerencia, empezando por la gerencia estratégica, que es definida como planeación estratégica por (Serna, 2003: 21), “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura

estratégica”. Estos conceptos engranan la importancia que cobra el factor humano como líder y como miembro de una organización, porque de uno, dependen las directrices o decisiones y de los otros, la ejecución de las acciones para alcanzar las metas propuesta por la institución.

Así mismo, el autor anteriormente citado indica que la planeación o gerencia estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas” Serna (2003:32). Centrados en este enfoque, se puede decir que, las organizaciones sociales deben, necesariamente, contar con personas capaces de asumir decisiones estratégicas para identificar las debilidades y fortalezas de dichas instituciones, así como las amenazas y oportunidades que ofrece el ambiente externo, todo con el fin de ajustar las estructuras a los cambios, antes de que sucedan.

Tomando en cuenta lo anterior, se tiene que como aproximación a la conceptualización a la gerencia estratégica como elemento operativo para lograr la calidad total, siendo la eficiencia una de las categorías a tener presente en los diversos ámbitos organizacionales. Para el logro de la eficiencia organizacional, es necesario considerar el ambiente externo y todo lo que este conlleva, producto de la

interconexión en redes globalizadora de todo el que hacer organizacional.

Daft (2004), en sus estudios sobre teorías de las organizaciones, hace referencia a la importancia que tienen las estructuras y las dimensiones contextuales de las organizaciones, esencialmente el diseño de las mismas, para lograr alto rendimiento y eficacia, esta última entendida como el grado en que las organizaciones logran sus metas mientras que la eficiencia va en sentido de los recursos utilizados para obtener las metas de la organización.

En función de lo anterior, los gerentes responsables de las decisiones dentro de sus instituciones, deben ajustar la estructura a los cambios del entorno propiciando un sistema organizativo que entienda el contexto ambiental, con lo cual, se daría el impulso estratégico de transformación de resultados eficientes y eficaces.

En este contexto, se enmarca la productividad de una organización, por lo tanto es necesario estudiar los factores que influyen en la eficiencia y la eficacia en sus diversos niveles: el sujeto como individuo, el conjunto de individuos que conforma el grupo y toda la organización como parte de un sistema, y en este caso se toma en cuenta el ambiente en que las conecta considerando para su estudio la ciencias de las redes.

POSTURA CRÍTICA SOBRE GERENCIA ESTRATÉGICA

Los conceptos, que hasta ahora se han plasmado, sugieren, más que una postura crítica, una vinculación- reflexión, de los mismos con el estado del arte de las organizaciones, en sus diversos niveles (públicas o privadas), de manera que se permita, a los responsables de la gerencia, de las instituciones que ellos dirigen, así como a los investigadores asociados al tema, presentarles una visión particular sobre lo que reflejan socialmente dichas estructuras, y particularmente las más cercana al común de la gente.

Evidentemente, los cambios en el mundo actual se suceden de manera violenta, con tal rapidez, que en algunos casos, se hacen impredecibles. Todo ello ocurre en diversos estamentos de la sociedad y especialmente, en el orden económico, social, tecnológico, cultural, político, y también ambientales, en todas sus facetas, los cuales producen situaciones de incertidumbre para enfrentar, con el mismo dinamismo, esa turbulencia que las envuelve.

En este contexto, los teóricos de las organizaciones (Robbins, 2004, Daft 2005, Lucas y García 2005, López 2005 y Niebles, Oñoro y Oñoro Martínez 2007, Serna, 2003), vienen desarrollando nuevos conocimientos para entender a las mismas, y por ello, se

enfocan a conocer la anatomía de las instituciones, dado que representan una estructura tan compleja como el cuerpo humano; tienen vida y necesariamente para mantenerla, los sub sistemas que la integran deben funcionar adecuadamente porque se encuentran conectadas en red, si un sistema falla y no es sanado, entonces se afecta todo el cuerpo y comienza a enfermar, provocando el declive y posible desaparición.

Lo anterior, permite señalar que las organizaciones deben, constantemente, ser diagnosticadas para determinar, a tiempo, el cambio de rutina y actuación que las mismas deben desarrollar para mantener su salud. Al respecto, los cambios que se dan en ambiente afectan de una u otra manera la fortaleza de la institución; sin embargo, una atención temprana permite ajustarse a tales cambios.

Para atender el funcionamiento de las organizaciones se han desarrollado a lo largo de la historia, diversas disciplinas, que se conectan unas entre otras y además son complementarias funcionan, en red, sin embargo especial atención merece el liderazgo, por la razón que es través de la gerencia que se podrá comprender a la institución. En este sentido, comienzan aparecer diferentes punto de vista de la manera que se debe gerenciar, por lo que se conocen conceptos de gerencia estratégica, gerencia por objetivos, entre otros, y que a la luz de las instituciones, cualquiera de las ya

nombrada se adaptará o no dependiendo de la estructura que la conforme.

De aquí, se puede señalar que el liderazgo gerencial, forma uno de los principales frente que más cambios experimenta en la sociedad moderna, es decir, el cambio comienza por el individuo responsable de la conducción de la organización y es él, el que primeramente debe adelantarse a los cambios para que se garantice la supervivencia anatómica de la institución. La nueva gerencia, tiene que visualizar las innovaciones que se dan en los diversos campos del ambiente organizacional, y así poder crear innovaciones apropiadas y ajustadas a la particularidad de la estructura social. Tiene que considerar que todo se conecta y aquí la información constituye la principal herramienta, por lo tanto hay que considerar un adecuado sistema para garantizar la misma. Como se observa, la salud anatómica de la institución se confía a un análisis de los procesos de transferencia de información, vital como fluido, para lograr que la organización logre exitosamente sus metas.

Los retos de los nuevos tiempos, se orientan a diseñar estrategias gerenciales para que los líderes cambien y se adelanten a los mismos, de igual manera, sean capaces de entender a la organización que integran y llevarla hacia el éxito mediante la innovación y consecuente transformación de su anatomía social, considerando el funcionamiento en red de todas

sus partes y además que se encuentra integrado a otro sistema, que se interconecta mediante un flujo de información que se maneja con tal rapidez, que hace imposible procesarla con la misma velocidad con la que se genera.

Por consiguiente, las organizaciones, de cualquier nivel, sea privada o pública, serán eficientes en la medida que adopten un liderazgo estratégico, y eso es lo que demandan las nuevas realidades económicas, culturales, tecnológicas, políticas, ambientales y sociales. Especialmente, las organizaciones públicas son las que más demandan eficiencia, lo que las convierte en el principal objeto de estudio, porque es precisamente en ellas, que se generan, las más connotadas decisiones, que influyen de tal manera, en la totalidad del sistema que integran dado, como ya se ha dicho, funcionan interconectadas como redes indivisibles, a tal punto que si una se afecta, se desequilibra todo el conjunto.

En este sentido, la gerencia estratégica, puede ser considerada un elemento operativo para la eficiencia organizacional en instituciones públicas. De lo anterior, los resultados que se obtengan del diagnóstico anatómico de la organización a lo interno y externo, se generará la estratégica más adecuada que debe considerar el líder para lograr la adecuación, mediante la transformación necesaria. Por último, tanto el líder como la organización, deben dejar de lado

el miedo a trascender, y vincular de manera integral cada una de las partes que lo conforman ya que ambos, son partes de un sistema que funciona como una red de redes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daft, R. 2005. *Teoría y Diseño Organizacional* 3^a. Edición. Thomson Editores S.A. Mexico.
- López, T. 2004. *Plan estratégico para optimizar el funcionamiento de las unidades administrativas de la alcaldía del Municipio Girardot*. Tesis de Maestría no publicada Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Guárico – Venezuela.
- Lucas, A. y García, P. 2005. *Sociología de las Organizaciones*. Mc Graw-Hill. España.
- Niebles de las Salas, Oñoro Coneo y Oñoro Martínez: (2007). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de Ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Edición electrónica gratuita. [En línea <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/index.htm>]. [Consulta: 2018, marzo 26].
- Oñoro Martínez, R.C.: 2007 *Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible*, Edición electrónica gratuita [En línea] <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/315/index.htm> [Consulta: 2018, marzo 26].
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10^a. Edición. Pearson. México.
- Serna, H, 2003. *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. 8va. Edición. Global ediciones. S.A. Bogotá. Colombia.