



ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

GERENCIA EN TIEMPOS DE CAMBIO: EL ARTE DE GESTIONAR CON UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

María Virginia Blanco Fama
Doctoranda en Gerencia Avanzada (maria1982blanco@gmail.com)

Resumen

Los cambios organizacionales refieren al pensamiento estratégico como una herramienta base primordial para la gerencia hoy en día, ya que este concibe desde su óptica, la perspectiva del entorno, las causas, las consecuencias y lo planteamientos a futuro se presentan desde la búsqueda de soluciones integrales para la organización. El objetivo fundamental de este artículo es analizar la gerencia en tiempos de cambio como el arte de gestionar desde un pensamiento estratégico; presentado a la estrategia como un andamiaje que permite llevar a la organización a estadios más elevados de eficiencia y eficacia. El estudio se plantea desde una metodología documental descriptiva, en la modalidad de ensayo; para ofrecer planteamientos teóricos que contribuyan a la gerencia, desde una perspectiva epistemológica. Dentro de las principales conclusiones, están: la visión integral del proceso gerencial está en constante cambio, bajo la concepción estratégica se atienden las incertidumbres y se debe mirar hacia el futuro y a su vez actuando en el presente de manera acertada y así tener una gestión más ecuánime y oportuna ante los cambios. Finalmente se visualiza el pensamiento estratégico, como un arte y se constituye como una herramienta gerencial que se inserta en cada una de los procesos administrativos de las organizaciones para lograr mejores resultados.

Palabras clave: Gerencia, Tiempos de cambio, Pensamiento Estratégico.





MANAGEMENT IN TIMES OF CHANGE, THE ART OF MANAGING WITH STRATEGIC THINKING

Abstract

Organizational changes refer to strategic thinking as a fundamental basic tool for management today, since it conceives from its perspective, the perspective of the environment, the causes, consequences and future approaches are presented from the search for comprehensive solutions. for the organization. The fundamental objective of this article is to analyze management in times of change as the art of managing from strategic thinking; presented to the strategy as a scaffolding that allows taking the organization to higher stages of efficiency and effectiveness. The study is based on a descriptive documentary methodology, in the essay modality; to offer theoretical approaches that contribute to management, from an epistemological perspective. Among the main conclusions are: the integral vision of the management process is constantly changing, under the strategic conception uncertainties are addressed and one must look to the future and in turn acting in the present in a correct manner and thus have a more efficient management. equanimous and opportune before the changes. Finally, strategic thinking is viewed as an art and is constituted as a managerial tool that is inserted in each of the administrative processes of organizations to achieve better results.

Keywords: Management, Times of change, Strategic Thinking.

Introducción

Hoy en día los cambios acaecidos a nivel mundial producto de la globalización y fluctuaciones en la economía, los avances de la ciencia y la tecnología, generan desafíos y tiempos de cambio para las organizaciones que quieren permanecer o quieren evolucionar y adecuarse a estos nuevos procesos administrativos y gerenciales que garanticen una eficiencia organizacional. Se alude que ese dinamismo está marcado por estados de incertidumbre, que han dejado atrás el mecanicismo empresarial, las jerarquías aplanadas, hacia unas estructuras laborales horizontales, para adoptar una nueva forma de gestión reticular, con ejes de integración, vértices y cimas, valorando un sistema organizacional cada vez más innovador, que atienda la incertidumbre propia de la cotidianidad en la gestión

Por su parte, las instituciones u organizaciones en su mayoría pasan por disimiles procesos que obstaculizan o perturban su buen desempeño u operatividad,

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen Nº 5 Abril 2023

transdisciplinariadelsaber@gmail.com



si nos adentramos en determinar los eventos que desvirtúan la gestión organizacional, pasaríamos desde ineficiencia administrativa, escases de recursos financieros, falta de equipos, mantenimiento de infraestructuras, falta de inversión, limitado control administrativo, entre muchos más. No obstante, la crisis o situación crítica embarga en algún momento los procesos gerenciales y deja sus secuelas. A esto se suman otros indicadores de gestión que tienen que ver factores sociales, culturales y económicos que de manera global intervienen en la gestión organizacional. En este sentido se plantea una investigación documental tipo ensayo, cuyo propósito es analizar la gerencia en tiempos de cambio como el arte de gestionar desde un pensamiento estratégico.

Materiales y Métodos

La metodología asumida se refiere a un conjunto de procedimientos desarrollados para investigar. Al respecto, (Tancara y Constantino, 2003: 92), señalan que la investigación documental es:

Una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia. De este modo, no debe entenderse ni agotarse la investigación documental como la simple búsqueda de documentos relativos a un tema.

De acuerdo a lo referido por los autores, la investigación documental se trata de búsqueda de información, pero también su procesamiento y análisis para a partir de ello generar un nuevo saber, con sustento en los autores. De esta manera, se asume en este artículo una investigación documental cuyo propósito es analizar la gerencia en tiempos de cambio como el arte de gestionar desde un pensamiento estratégico. Partiendo de una concepción postpositivista de un análisis cualitativo referido a la interpretación de la investigadora en función de las referencias teorías recopiladas sobre el tema, sobre la cual subyace una perspectiva argumentativa y se presenta tipo ensayo.



Análisis y Resultados

Una vez recopilado y analizado el material sobre esta investigación se consideran los siguientes resultados de este análisis y serán presentados a continuación:

Visualizando el Pensamiento Estratégico.

Desde un contexto amplio, pensamiento significa inclinación a imaginar, soñar o dibujar dentro de su propio intelecto, y la estrategia es una táctica o forma dinámica de realizar acciones para alcanzar un fin. Se define pues, el pensamiento estratégico como un arte que se convierte en una acción, en un plan, en una perspectiva, en una posición ante la gerencia, que implica una actuación para atender una situación de incertidumbre, y que va signado por una estrategia.

En esta concepción de pensamiento estratégico, se parte del abordaje e incorporación a la práctica gerencial de las dimensiones implícitas del pensamiento humano es una convicción que recobra importancia; pues el conocimiento de estos elementos intrínsecos del pensamiento pueden guiar hacia una intervención con miras a modificar o reforzar una práctica, creando las condiciones objetivas y subjetivas para la construcción de una estructura teórica que sustente la práctica gerencial en el ámbito empresarial y lograr los objetivos de transformación necesarios para ajustarse a los tiempos de cambio.

Del mismo modo, el pensamiento estratégico también evidencia su proceso de influencia en el campo de las doctrinas administrativas y estilos de gestión gerencial cuando se observa cómo ha sido el desarrollo de éstas, sus épocas y sus incidencias, se nota claramente que cada una en su contexto y en su concepción fue útil y necesaria para ese momento, lo que indica que el pensamiento es dinámico y no es un manual, ni un modelo subyacente derivado de un proceso experimental sino más bien de un momento coyuntural dado que no responde a fórmulas ni se rige por modelos paramétricos, es cuestión de visión y de oportunidad. Huerta y De Bourg (2007).





Razón por la cual, el pensamiento estratégico está direccionado a dar al gerente, unas perspectivas racionales de dirección y organización, así como los instrumentos teóricos y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lograr una eficacia administrativa y una productividad laboral. Hoy día la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología obliga al gerente a pensar estratégicamente, y de este modo el pensamiento estratégico evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos y a la incertidumbre.

En un contexto amplio, las estrategias son alternativas o acciones que permite alcanzar los objetivos, misión, visión de una organización, que muestran el uso y la asignación de los recursos en búsqueda de una eficiencia administrativa. El éxito de toda acción depende de la planificación estratégica entendida como la previsión de escenarios futuros y de la determinación de los resultados que se pretender obtener. La definición de la gerencia estratégica ha tenido en sus etapas distintas definiciones que dependiendo del énfasis en cada etapa ha variado, un aporte que hace Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, la define como: “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2006: 56). De acuerdo con este autor la gerencia estratégica implica una toma de decisiones, dentro de una realidad organizacional multidimensional, y con ella se evalúan distintas alternativas para atender una situación, esto amalgamada la estrategia a la toma de decisiones como elemento de la gerencia.

Ahora bien, definir la gerencia estratégica implica un replanteamiento de la gerencia tradicional hacia una gerencia en tiempos de cambio, concibiéndola como aquella forma particular de pensamiento que requiere un enfoque sistémico, capacidad de análisis y síntesis, creatividad, sensibilidad, intuición y facultad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él. Dentro del pensamiento



sistémico, la gerencia estratégica se apropia de la visión de integralidad en los procesos que se desarrollan dentro de la organizacional, donde todo funciona de manera complementaria.

Efectivamente, el enfoque sistémico conlleva a abandonar la perspectiva gerencial tradicional basada en una visión lineal que considera la organización como una estructura que opera en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible, para adoptar un enfoque que reconozca la organización como un sistema vivo, abierto y complejo que está inmerso en un entorno del cual depende para sobrevivir y satisfacer sus variadas necesidades. Vale decir, desde un pensamiento sistémico la organización es vista como un todo, que confluye en una realidad interna y una externa que se involucra con un entorno particular, y desde esta sistematicidad se define como un organismo inteligente con capacidad para atender las incertidumbres, aperturar un cambio y dar origen a nuevas estrategias de acción a partir de la complejidad.

Visto así, el pensamiento complejo visto según Morín, (1996) es sistémico e invita a dibujar una nueva forma de gerencia estratégica para encontrarse con lo propio, lo irreversible, lo aleatorio y lo cualitativo; asimismo la sociabilidad entre la organización y sus integrantes promueve la recursividad, entendida como las interacciones que se pueden dar entre los miembros de la misma para propiciar la renovación permanente, el repensar y reinventarse continuamente, considerando el enfoque sistémico, que conlleva la integración y el aspecto hologramático, visualizado por la interacción organizacional.

Tales aseveraciones, contribuyen a alcanzar el resignificado de una organización por demás “nueva” transformada, abierta, direccionada hacia cambios no solo estructurales y de funcionalidad sino crear una visión holográfica, contextual, compleja y autoorganizada, afianzada en la modificación de su comportamiento, como reflejo del nuevo conocimiento, adecuándose a las nuevas realidades no solo gerenciales, sino también estratégicas. En este enfoque



sistemático y complejo el pensamiento gerencial destaca una forma de gestión para el cambio.

Consecuentemente, el pensamiento estratégico emerge de un pensamiento visionario pero pasa a un pensamiento operativo, y exige un cambio en los elementos básicos como lo son las estructuras, los recursos, las inversiones, además de las actividades, servicios, procesos e interacciones grupales. El cambio hacia la visión estratégica se complementa cuando se analizan estos elementos en función de los fines organizacionales y se pasa a la planeación como forma de reflejar un plan para atender situaciones adversas en busca de la productividad.

En esta discursividad, la planeación estratégica se define como un proceso complejo que lleva a una organización a espacios novedosos e inexplorados. El seleccionar una estrategia no implica lograr el éxito, sino que con algunas alternativas que estén bien direccionadas pudieran alcanzar sus metas. De hecho un pensamiento estratégico, significa pensar de manera consensuada y conlleva a una planeación estratégica, es tener un plan inteligente arraigado a los fines y principios de la organización, los principales pasos a seguir para garantizar el cambio a partir de las estrategias seleccionadas parten de un diagnóstico, de ver las implicancias de la situación, presentar las alternativas de solución, llámese estrategias y aplicarlas para obtener el éxito.

Por consiguiente, la Planificación Estratégica se conceptualiza, según (Serna, 2002: 68) como:

Un sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Conforme a lo planteado, un sistema gerencial requiere de decisiones, y estas deben corresponderse con estrategias, que en lo sucesivo van a implicar una planificación. Algunos autores convergen en considerar que la planeación





estratégica llevada a la práctica se denomina también gerencia o administración estratégica, que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, las finanzas, la informática, la producción y los recursos humanos para alcanzar el éxito de la organización. (González, Salazar, Ortiz, y Verdugo, 2019). De igual modo, “La gerencia estratégica tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada” David (2006: 135). De acuerdo con el autor la gerencia estratégica establece una planificación, organización y direccionalidad a la organización atendiendo realidades complejas.

En este mismo sentido argumental, se menciona a (Sallenave 2012: 65), con su concepción de la gerencia integral y la define como: “la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber qué debemos hacer, hacia dónde vamos y cómo lograrlo”. Desde esta convicción la gerencia esta signada por una estrategia que revela que hacer ante una situación, cómo hacerlo y se obtienen de ella unos resultados o logros.

Igualmente, es oportuno señalar que para algunos autores como (D’Alessio, 2008: 89). “consideran que la gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos”. En consecuencia, a partir la gerencia estratégica las organizaciones deben formular la planeación estratégica como algo ineludible, para la toma de decisiones y acciones a desarrollar dentro de la misma.

En el desarrollo de una estrategia se debe considerar unos pasos, de acuerdo con (Kaplan y Norton, 2005: 17) como: “La consecución de la estrategia en tres procesos de alto nivel: formulación de la estrategia, conducción de la ejecución de la estrategia, y la conducción del cambio al aprendizaje de la estrategia, y el ciclo



regresa a la formulación”. Se vislumbra así un proceso definitorio de la gestión desarrollada a partir de la estrategia organizacional que aplica la gerencia. En consecuencia, hay que dar un paso evolutivo, con una mirada estratégica para convertirse en un administrador innovador, democrático capaz de congregar los esfuerzos en el trabajo en equipo están destinados a crear y desarrollar las competencias intelectuales, emocionales, motivacionales, comunicativas y socializadoras.

Desde esta óptica, se trata de identificar una visión acorde con los valores que ilustran cómo operar en un determinado momento; es en el nivel de la gran estrategia donde los valores tienen mucha importancia: conocer las virtudes (fortalezas), defectos (debilidades), oportunidades y amenazas, conduce a la superación de las situaciones críticas en cada momento y, por ende, a la consolidación de un pensamiento verdaderamente estratégico. Huerta y De Bourg (2007). Siendo así el gerente debe manejarse en un pensamiento estratégico como línea de acción de una gestión cambiante y proactiva.

Gerencia en Tiempos de Cambio

En un sentido amplio, la gerencia es el sistema general que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización. No solo forma parte de aquellas organizaciones formales y estructuradas, sino también de cualquier empresa que desea sobrevivir y prosperar en el mercado. Para (Drucker, 1999:61) “la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas”. Esta práctica gerencial tiene como propósito que los gerentes tomen decisiones estratégicas, no solo para resolver problemas, sino para establecer objetivos con acciones estratégicas que promuevan un mejor futuro empresarial.

En un escenario de cambios como el que se vive hoy, se deben crear las condiciones, competencias y dinámicas humanas adecuadas para implementar una estrategia que cree mayor valor, para lo cual se debe tener claro cuáles son esas





condiciones y dinámicas, cómo implementar la misión y la visión, cómo hacer para que los objetivos y metas se alcancen, cómo ejecutar la estrategia y cómo alinear esta con la estructura y la cultura de la organización para concretar con éxito la misión, la visión y los objetivos. Esto lleva a pensar que la alineación es algo más que integrar los procesos con la visión y la estrategia; es aparejar la visión con las necesidades y demandas, lo cual implica contribuir positivamente con el desarrollo local, regional, nacional e incluso mundial. Es decir, se requiere un pensamiento sistémico, que valore la multidimensionalidad de los eventos.

La gestión de cambio es de vital importancia para la organización, e implica crecer, evolucionar, pasar de un momento de incertidumbre a la tranquilidad gerencial, esto requiere de un cambio. Para gestionar el cambio de forma exitosa, se debe comprometer al colectivo, hay que inducir una mayor participación de las personas, en esencia son las personas las que pueden hacer que el cambio ocurra y es precisamente esto lo que debe lograr el agente de cambio, el gerente de cambio debe ser un líder, tener una visión amplia, una comunicación fluida y más que nada la capacidad para inspirar a su equipo, además debe conocer la organización y vivenciar las estrategias de cambio que se requieren. Una adecuada gestión del cambio incrementa las probabilidades de éxito. Un proceso de cambio ocurrirá de forma más eficiente si todas las personas involucradas están comprometidas con el mismo.

En este contexto, es importante resaltar que existen dos tipos de cambio organizacional, el primero el cambio planeado, el cual está definitivo por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones, este generalmente es planificado. El segundo es el cambio imprevisto o emergente, relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas o de incertidumbre que se presentan en la organización y o en su entorno. Si una organización requiere de un cambio bien sea planificado u imprevisto el gerente debe valerse de su pericia y determinar estrategias acordes a tal situación.





Otro enfoque lo tienen Hannan y Freeman (2016), quienes sostienen que el cambio organizacional se puede enfocar desde tres puntos de vista. El primero punto de vista se sostiene en la ecología de poblaciones donde la mayor parte de la variabilidad en las estructuras de las organizaciones se produce a través de la creación de nuevas organizaciones y formas de organización en sustitución de las antiguas, esto implica una evolución. El segundo, llamado por los autores como la teoría de adaptación racional, sostiene que la variabilidad de la organización refleja los cambios en la estrategia y en la estructura en respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente, esta forma se relaciona con un cambio emergente. El tercero, llamado teoría de la transformación al azar, afirma que las organizaciones cambian sus estructuras principalmente en respuesta a los procesos endógenos pero tales cambios están relacionados de forma flexible con los deseos de los líderes y con las demandas y amenazas del entorno. En fin, en cualquiera de los escenarios que el cambio se presente es para salir de una crisis y evolucionar hacia mejores estándares de productividad y con ello viene el crecimiento.

Con relación a lo planteado, el cambio afecta a la integridad de la organización conlleva a un crecimiento, un desarrollo, y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad. Al entender al cambio como un proceso constante, hace que las organizaciones deban entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo, los cambios no todos son simples, en su mayoría son complejos y multifacético cuyos elementos deben ser delineados claramente si van a ser entendidos en su contexto y administrados efectivamente (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997). Por lo tanto, se puede apreciar que el enfoque y la concepción del cambio organizacional han sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y es la evolución de las organizaciones, las personas y los contextos los que lo originan. De esta manera, el cambio se lo puede entender como un proceso estratégico del que depende, en gran medida, la permanencia de las organizaciones en su entorno.



Siguiendo con el proceso del cambio organizacional, este emerge de una realidad conocida, y se desarrolla mediante tres etapas: identificación de la necesidad de cambio, adopción de estrategias de cambio y adaptación de las estrategias de cambio, en este tránsito es importante reconocer que del ambiente externo tendrá aprobaciones o decepciones sobre la iniciativa de cambio. Estos procesos de adopción y adaptación a su vez son influenciados por tres variables que determinan la naturaleza del cambio: tipo, tiempo y proceso, este último solo presente en los procesos de adaptación

Ahora bien, se reconoce la necesidad de cambio pudiera ser fácil, no obstante, facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente, para ello se busca ver de manera prospectiva el cambio y a quienes beneficia. Por tanto en una organización se quiere que la gente cambie, se tiene que convencerlos de que necesitan cambiar, hacerles ver que si cambian, tendrán un mejor desempeño y demostrar esa ganas de cambiar, no resistirse al cambio, generando algunos resultados positivos al principio del proceso de cambio y acostumbrándose a cambiar siempre que sea necesario.

Teniendo en consideración la definición de (Gimón, 2015: 1), del cambio organizacional o empresarial como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” puede añadirse que para lograr dicha adaptación y lograr los objetivos que el nuevo cambio tenga, debe medirse el impacto que éste tendrá en diferentes variables de la organización, especialmente en el recurso humano. La idea de considerar un enfoque global del cambio es apoyada por (McCalman y Paton, 1992: 11) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”. De esto se comprende que el cambio debe ser estudiado, compartido y sistémico.



De acuerdo a estos planteamientos, el impacto puede variar de una organización a otra en cuanto que los elementos que las componen también son diferentes. Es por esto que debe tomarse como un todo y como un caso aislado, involucrando a todos los miembros de la organización. En consecuencia, es enriquecedor y productivo que se haga el análisis de las mejores prácticas que otras compañías hayan implementado pero debe existir un proceso de adaptación de la información recogida a la realidad de la propia organización que vayan acorde a su cultura y valores organizacionales.

En este contexto define el cambio organizacional como concepto empresarial y política organizacional, significa un crecimiento, un renacer, el cambio es concebido como un proceso de adaptación gradual. En este sentido, Kotter (1996) presenta su proceso hacia al cambio en su libro. “Liderando el cambio” mediante el cual busca comprender la gestión para desarrollar la transformación en las organizaciones y alcanzar el éxito, donde se explicitan las fases del cambio, en primer lugar:

a.) Crear sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, esto se logra involucrando todos, incentivando el dialogo y la participación, donde toda la organización reconozca la necesidad de cambio, luego de ese factor motivacional que se implemente.

b.) Formación de una colisión, se refiere a crear normas, valores y metas que identifiquen a los miembros de la organización, y los haga participes como una amalgama, convencerlos para el cambio y liderar la gestión de cambio, analizando los pro y los contras.

c.) Crear una visión para el cambio: se parte de un pensamiento vinculado a conceptos con una visión general que la gente pueda entender y tener una visión propia, pero a su vez ser parte de esa visión colectiva. Dándole sentido a las nuevas perspectivas transformacionales.





d.) Comunicación de la visión: Es necesario dar a conocer esa opción de cambio, reconocer la competencia y comenzar a divulgar la estrategia de cambio, aplica distintitos tipos de comunicación

e.) Eliminar los obstáculos: Se debe reconocer las limitaciones e inconvenientes a enfrentar ante el cambio, implica revelar acciones, aquí ya existe una visión de cambio, pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio.

f.) Certificar triunfos: Nada motiva más que el éxito, por tanto publique cualquier logro, incentive a los trabajadores y los motive a seguir.

g.) Construya sobre el cambio: toda transformación organizacional sucede profundamente y genera nuevas acciones a desarrollar, esto proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

h.) Ancle el cambio en la cultura de la empresa: Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización.

Visto así, la gerencia actual está ante procesos de cambio acaecidos en los últimos años, como la globalización, pandemia del Covid 19, variaciones de mercado, de competencias, estructuras, funcionalidades. Ante estos desafíos, las organizaciones tienen que ser más flexibles para transformar su estructura y responder estratégicamente a los cambios y retos del mercado. Por esto para alcanzar una posición de ventaja competitiva, es necesario analizar el entorno, la competencia, la regulación y las tecnologías emergentes, como variables críticas para asegurar la sobre vivencia y el éxito organizacional, al identificar oportunidades y crear capacidades internas, exigiendo por parte de todos en la empresa, una visión integral para competir en un mundo dinámico.

De tal manera que la organización requiere de cambios y evoluciones para tener una estructura adecuada y un funcionamiento óptimo que permita llevar a





cabo la estrategia eficientemente; y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente. El cambio organizacional no es producto del azar ni surge espontáneamente, sino que se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de los grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, los directivos, los empleados, los acreedores, los clientes, la competencia, el mercado, y la sociedad en general. En este orden, el gerente debe mantener un pensamiento divergente, ser audaz y concebir estrategias de cambio.

El Pensamiento Estratégico en la Gestión para el Cambio

El desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico, a nivel de las personas, requiere curiosidad, y a nivel de las organizaciones requiere de acciones vinculantes con el quehacer cotidiano. Por tanto, al aplicar una estrategia se parte de unas preguntas ¿Qué se quiere cambiar? ¿Cuál es la situación real que se está presentando? A esto se suman otras interrogantes que van dando forma a la estrategia en sí; desde luego se debe ser un observador crítico que pregunta y escucha, que se arriesga a mirar desde varios ángulos para aprender y hacer conciencia de su entorno y de quienes lo rodean, es necesario para ser estratégico. En suma, la estrategia parte de un problema, una incertidumbre, una situación que requiere cambio.

Dentro de ese contexto, al asumir una actitud desde el punto de vista estratégico es una forma abierta al cambio, e implica tener una postura sólida que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, la cual le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos y esto lo denomina pensamiento estratégico (Morrisey, 1997). De acuerdo a lo expresado, el citado autor considera que el pensamiento estratégico es de una meritoria importancia en la gestión pública por lo siguiente: a). El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante



que la organización espera de sus directivos. b). Modelo más abierto y dirigido a las acciones sociales, es decir, más para la sociedad en general que para un grupo.

En tal caso, no se puede predecir si el pensamiento estratégico será la base para lograr el cambio en los gerentes o en sus organizaciones. No obstante, el cambio debe darse en el tiempo determinado, debido que el mismo no existe si no se logra un efecto, por tal razón esta es una diferencia que ocurre a través del tiempo, Gilbreath (1995). En este sentido, la gestión en estos tiempos de cambio, está procurando contar con un abanico de pensadores estratégicos que pueden maniobrar con éxito el rumbo de la nación, en otras palabras, cuando se cuenta con personas de distintas características y creencias que permitan consolidar un pensamiento estratégico divergente.

En este sentido, hay que considerar en las organizaciones nuevos elementos basados en cambios de procesos, diálogos de integración, nuevas informaciones, cambios estructurales, fluctuaciones económicas y otros. Desde luego, estos indicadores se visualizan con un pensamiento estratégico y, en consecuencia, al aplicarlo dentro de la organización se puede lograr el cambio, a través de varios elementos: actitud, cultura, procesos, herramientas y condiciones de aplicabilidad de ese cambio adaptado al entorno y sus requerimientos.

A todas estas, el despertar del pensamiento estratégico, tiene que ver con la visión y misión organizacional, con las perspectivas de cambio y con la actitud que revele el gerente para afrontar los cambios desde un pensamiento divergente, creativo e innovador. El pensamiento estratégico más que un conjunto de teorías, postulado y apócrifo que representa el punto de vista de un gerente que percibe la organización como un todo, que piensa estratégicamente, ve las actividades de las organizaciones tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. proyecta y visiona un cambio a partir de su pensamiento divergente, relativo de nuevas a concepciones prospectivas, en la organización se visualiza un cambio a través de pensamiento estratégico, que considerar la reunión





de individuos creativos dentro de una perspectiva común que le permite a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

De manera que, en la gestión desde el pensamiento estratégico se abre un abanico de oportunidades, pero también suceden eventos que retrasan los procesos y en otros casos minimizan la acción, el pensamiento estratégico permite visualizar las alternativas de cambio, es soñar e imaginar un escenario positivo para la organización, por tanto el propósito de una gestión estratégica está en explorar los desafíos presentes y futuros para desarrollar en la organización su capacidad de adaptación, flexibilidad, aprendizaje y cambio, para lo cual se amerita de un conocimiento e implica una mentalidad abierta y proactiva frente a las inconstantes y versátiles cambios que ocurren en el entorno para plantear soluciones posibles pero también riesgosas, que lleven a romper esquemas y vencer paradigmas de un modo favorable para la organización visualizando nuevas formas de actuación.

En resumen, para pensar estratégicamente, se busca conocer la organización y comprender y entender su funcionamiento, atender las necesidades y buscar los puntos álgidos en el desempeño y funcionamiento, desarrollar actividades emprendedoras visualizando un cambio, unas alternativas de solución afianzando la actuación estratégica, con visión prospectiva de lo que se quiere lograr. Porque tiene la habilidad de ser creativo, innovador y visionario. Al detectar desde su propio pensamiento las formas de actuación de su equipo de trabajo para atender las situaciones o evolucionar en el manejo organizacional y alcanzar las metas, se está dando un cambio, una evolución un crecimiento gerencial.

Discusión y Conclusiones

Producto del análisis precedente se concluye que en la gestión fundamentada en el pensamiento estratégico, se ha de conocer la situación y reconocer que la estrategia es adaptable y emergente, sobre la cual es necesario identificar qué es lo que está generando el cambio, para que se requiere de una estrategia, es una estrategia individual o colectiva, racional y objetiva, de donde surge la estrategia y para que se va a aplicar, así como cuáles serán sus resultados. De manera





complementaria la estrategia conlleva a una acción gerencial direccionada, estudiada, que implica un pensamiento racional y alternativo, con cierta implicancia de negatividad, porque solo sabremos que es favorecedora si se aplica.

Asimismo, las estrategias se visualizan a través del pensamiento, pero se convierten en acciones mediante de un proceso de gestión, vinculando la realidad organizacional con la visión prospectiva que se tiene, esto involucra a toda la organización, pero es el gerente quien debe tomar la iniciativa, y generar esa transformación estratégica para atender situaciones y vicisitudes en el contexto organizacional, se detecta el problema, se estudia la alternativa y se emite una directriz para desarrollar tal o cual estrategia, su aplicación se infiere y sus resultados también.

En conclusión, para que un gestión sea eficaz, se debe contar con recursos materiales y humanos, además requiere un dirigente visionario, estrategia, con características humanas y un perfil administrativo competitivo tales, que le permitan interactuar de manera efectiva con su equipo de trabajo y obtener los mejores resultados, todo ello aunado a pensamiento divergente que engrane la visión colectiva de la inteligencia y los fines, y a un estilo de gestión estratégica organizada y eficiente que genere prácticas de cambio y lo exhorte a replantear permanentemente sus estructuras y formas de gestión.

De igual modo se concluye, la gerencia del cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las mismas. Favorece la administración y preparar la transición de las organizaciones mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyar al personal, abrir diálogos para mitigar barreras y proveerles nuevos conocimiento y/o habilidad que le permita direccionar ese cambio, una gestión de cambio reconoce la importancia de transformar la organización para ello se vale de un pensamiento estratégico.

Finalmente, se considera que La visión integral del proceso gerencial está en constante cambio, bajo la concepción estratégica se atienden las incertidumbres y





se debe mirar hacia el futuro y a su vez actuando en el presente de manera acertada y así tener una gestión más ecuánime y oportuna ante los cambios. Finalmente, se visualiza el pensamiento estratégico, como un arte y se constituye como una herramienta gerencial que se inserta en cada una de los procesos administrativos de las organizaciones para lograr mejores resultados.

Referencias Bibliográficas

David, F. (2006). *La Gerencia Estratégica*. Legis Editores S.A, Bogotá, Colombia.

D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson. Prentice Hall. México.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Hannan, M. y Freeman, J. (2016). Inercia Estructural y Cambio Organizacional. Texto en inglés: Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 Volumen (2), Pag.149–164.

Huerta, E. y De Bourg, J. (2007). *Pensamiento estratégico: El entramado epistémico en gerencia de salud pública*. [En línea] <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/497/3494?inline=1>. [Consulta: 2022, Mayo 12].

Gilbreath, R. (1995). *La Estrategia del Cambio*. Editorial. Mc Graw Hill. México.

Gimón, A. (2015). *Marco teórico del cambio organizacional*. [En línea] <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/>. [Consulta: 2022, Junio 16].

González, J. Salazar, F. Ortiz, R. Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos, vol. (21), N° 1, Pág. 242-267. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. (1996). *Liderar el Cambio: Por qué fallan los esfuerzos de transformación*. Texto original en inglés: Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (June).





- McCalman, J. y Patón, R. (1992). *Gestión del Cambio: Una Guía para una Implementación Efectiva. Ediciones.* Texto original en inglés: Change Management: A Guide to Effective Implementation. P. Chapman Pub., 1992. USA.
- Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.* Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.: México.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación.* Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Morín, E. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo.* Gedisa, Editorial, S.A. Barcelona: España.
- Sallenave, J. (2012). *Gerencia y Planeación Estratégica.* Editorial Norma. 5° Edición. Bogotá. Colombia.
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión -Teoría-Metodología.* 7ma. edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Tancara, Q y Constantino. (2003). *La Investigación Documental. Temas Sociales*, (17), Pág. 91-106. [En línea] http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es. [Consulta: 2023, Marzo 6].

Semblanza de la autora

María Virgina Blanco Fama

C.I. N° 15.682.267

Licenciada en Enfermería Universidad Central de Venezuela. Enfermera de Profesión adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Salud con desempeño en funciones gerenciales. Maestría en Salud pública con conocimientos en los procesos de gestión en salud, UNERG. Actualmente cursando doctorado en Educación Avanzada en la UNELLEZ.

Correo: maria1982blanco@gmail.com

Código ORCID: 0000-02-4973-7359

