
LA GERENCIA ESTRATÉGICA: UN VIAJE DE LO SIMPLE A LA COMPLEJIDAD

Hernández L., Alexander J

Candidato a doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo, Venezuela). M.Sc. en Ciencias mención Orientación de la Conducta (Centro de Investigaciones Psicológicas, Psiquiátricas y Sexológicas de Venezuela, Venezuela).

E-mail: alexzhz@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9667-9000>

Recibido: 15-15-2021

Revisado: 21-07-2021

Aceptado: 11-09-2021

RESUMEN

El propósito de este artículo es profundizar y reflexionar sobre algunos elementos que componen la Gerencia Estratégica, destacando su importancia y la aplicabilidad en las organizaciones, así como la necesidad de adaptación en entornos de incertidumbre, teniendo como sustento la planeación estratégica y la habilidad de los actores involucrados para visualizar diversos escenarios y encaminar la entidad a la continuidad de sus operaciones, considerando la visión, misión y objetivos como elementos guía para elaborar su plan estratégico. Se asume para efectos de la investigación, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental –bibliográfico, que consiste en la revisión de textos, artículos y otros documentos especializados, con la intención de realizar una disertación teórica, que permita generar discusiones sobre los principales retos a afrontar por parte de los gerentes. A modo de reflexión las organizaciones requieren tener claro el significado de la planeación estratégica, con todo lo que este proceso implica, asumiendo como filosofía directiva la gerencia estratégica, siendo de vital importancia para el éxito de las entidades, al considerar los procesos de formulación, ejecución y evaluación de acciones permiten a las organizaciones cumplir con sus objetivos y a su vez, incrementa la capacidad de respuesta ante las adversidades, al estar preparadas para sortear los desafíos del entorno, reducen la incertidumbre.

Palabras clave: Gerencia Estratégica, Planeación, Incertidumbre, Complejidad.

STRATEGIC MANAGEMENT: A JOURNEY FROM SIMPLE TO COMPLEXITY

ABSTRACT

The purpose of this article is to deepen and reflect on some elements that make up Strategic Management, highlighting its importance and applicability in organizations, as well as the need for adaptation in uncertain environments, based on strategic planning and the ability of employees. Actors involved to visualize various scenarios and direct the entity to the continuity of its operations, considering the vision, mission and objectives as guiding elements to elaborate its strategic plan. For the purposes of the research, a position framed in the qualitative methodology, with a documentary-bibliographic approach, is assumed, which consists of the revision of texts, articles and other specialized documents, with the intention of making a theoretical dissertation, which allows to generate discussions on the main challenges to be faced by managers. By way of reflection, organizations need to be clear about the meaning of strategic planning, with all that this process implies, assuming strategic management as a directive philosophy, being of vital importance for the success of entities, when considering the formulation processes, Execution and evaluation of actions allow organizations to meet their objectives and, in turn, increase the ability to respond to adversity, being prepared to overcome the challenges of the environment, reduce uncertainty.

Keywords: Strategic Management, Planning, Uncertainty, Complexity.

1. INTRODUCCIÓN

Los roles gerenciales han cambiado en la medida en que las organizaciones han evolucionado, pasando de la atención a procesos y resultados, a colocar el foco sobre el talento humano y su bienestar, en la búsqueda de productividad y eficiencia, teniendo como premisa que las personas contribuirán a la optimización de procesos y a la generación de resultados positivos para la empresa.

Durante este cambio de foco, algunas entidades, han dejado de lado procesos básicos, relacionados con estudios, bibliografía especializada y la recomendación de expertos, acerca de los procesos que deben llevar a cabo, relacionados con el aspecto organizacional, específicamente los relativos a la Gerencia Estratégica como herramienta para administrar, ordenar cambios y tomar decisiones, pasando a una gerencia no especializada, colocando en puestos clave, personal con alguna formación relacionada con el área, aunque frecuentemente este no cuenta con las competencias para desempeñar cargos de dirección.

Adicional a esto, el contexto venezolano se ha tornado cada vez más cambiante, las condiciones varían, nuevos obstáculos surgen, la incertidumbre aumenta, y las entidades que no poseen un plan definido solo reaccionan al día a día, sin tomar en cuenta que el solo hecho de poseer un plan, muestra en donde existe la desviación y promueve el análisis para la corrección de curso de acción.

Dentro de esta perspectiva, aparece la necesidad de que las entidades fortalezcan sus procesos de dirección, incrementándose en la medida que surgen mayores situaciones adversas, inconvenientes que se pueden presentar y que, sin el conocimiento y las habilidades, pudieran causar estragos y hasta la desaparición de la organización. De allí la importancia de la Gerencia estratégica, como herramienta de formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar los objetivos planteados, con miras a sortear con éxito los vaivenes del entorno y salir

adelante. Según David (2003:77): “permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.”

Este artículo tiene como finalidad, realizar un esbozo de los procesos esenciales relacionados con la Gerencia estratégica, recopilando una base conceptual que permita mostrar el sentido de algunos términos, pasando a la comprensión de la importancia de planear y elaborar estrategias basadas en las directrices suministradas por la visión, misión y objetivos organizacionales, así como una mirada a la complejidad en las organizaciones asociadas a la praxis gerencial.

2. Planeación y estrategia: combinando conceptos esenciales

Muchos son los textos que muestran la evolución de la planeación, señalando a una serie de autores que han realizado revisiones teóricas, estudios especializados y/o recolección de experiencias, por lo general de personas o entidades exitosas, en paralelo, otros escritores narran vivencias propias y su trayectoria, relatando algunas estrategias y el impacto que han tenido, sin embargo, las estrategias no suelen causar el mismo efecto en las organizaciones, y no deben ser consideradas como una receta, lo que funciona muy bien para algunas, para otras tal vez no funciona, puesto a que cada realidad es particular. Llama la atención que individuos o entidades vieron sus frutos en el desarrollo de las actividades en las que se prepararon y centraron sus energías, en cambio otros, no saben realmente a que atribuir la causa de no lograr sus objetivos.

Parece importante, realizar una aproximación al concepto de planeación, considerando que la dedicación a llevar a cabo ciertas acciones, debe tener asignaciones de espacio, tiempo y recursos. Desde la perspectiva más general, la planeación se basa en la acción de elaborar un plan, visto de esta forma se trae a este contexto el concepto contenido en el diccionario de

la Real Academia Española, que define plan como un “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.”, esto corresponde a la realización de actividades programadas, en donde la entrada de los actores y los elementos, se encuentra prevista en una ruta que cubrir, con especificaciones en función de cumplir con lo estipulado.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012:30) planear consiste en “elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.” Resulta asimismo interesante, que un plan auténtico no existe hasta que se toma una decisión, que involucra talento humano y recursos materiales; si no se ha tomado una decisión, solo existe un esbozo del plan o la simple revisión de una o varias propuestas.

De acuerdo con David (2003) citado por González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019:11), “la planeación no es más que el proceso por medio del cual se determina si se debe realizar una actividad o tarea, y se constituye en un mecanismo eficaz para alcanzar los objetivos propuestos”, todo esto permite a la organización conseguir el efecto máximo de un esfuerzo realizado, y también concentrar todos los recursos requeridos para ejecutar las tareas de la forma más eficiente. Este proceso se desarrolla en un espacio acorde y por personas con preparación académica y técnica aunada a la experiencia, y a la capacidad reflexiva y analítica.

Retomando la idea inicial, los planes por sí solos no pueden ser desarrollados, por ello se requieren de una serie de ideas a materializar, que mezclan matices de arte, inspiración, habilidad, perspectiva y evaluación, es allí, donde se incorpora la estrategia, al respecto Torres (2014:178) señala que “la planeación empírica, la planeación a largo plazo, la planeación estratégica, la administración global o cualquier otro diseño de proceso de planeación, incorporan el término estrategias con diferentes acepciones pero refiriéndose a lo mismo”

Koontz, Weihrich y Cannice (2012:111) definen la estrategia “como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.”

En este sentido, las estrategias surgen como acciones potenciales que implican la toma de decisiones, considerando los factores internos y externos de la organización, así como una amplia visión del negocio, los competidores, el mercado, entre otros. David (2003:28) afirma que “Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van.”

En ese transitar, algunas entidades logran descubrir un camino, tal vez para el que fueron creadas, en ocasiones suele ser distinto, sin embargo, este pudiera ser el indicado, en este sentido, Scott (2013:11) sostiene que “En realidad, nada “sucede porque sí” y una parte esencial de la formulación de estrategias es evaluar la viabilidad de diferentes cursos de acción.”

Partiendo de los supuestos anteriores, se tiene que al combinar los conceptos planeación y estrategia se obtiene el término Planeación Estratégica, que según David (2003:5) “se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta.” Posterior a llegar a la cima, su aplicación se redujo en los años ochenta debido a que varios modelos aplicados no produjeron los resultados esperados. En la década de los noventa, hubo un resurgimiento de la planeación estratégica y este proceso se mantiene aplicable actualmente en el amplio mundo de los negocios.

Para Torres (2014:xi) “la planeación estratégica es el método que permite detectar cuáles son las áreas, funciones o planteamientos en general, que cuentan con posiciones fortalecidas o debilidades que lleven a tomar acciones para enfrentar retos y superar adversidades.” Lo que significa

que se puede considerar como un proceso que fomenta el análisis de las capacidades para la formulación de estrategias basadas en sus ventajas y desventajas, mostrando a su vez las habilidades que requieren ser reforzadas.

3. Misión, visión y objetivos: construyendo cimientos sólidos

Detrás del historial de desarrollo de organizaciones exitosas se encuentran una serie de elementos que, con frecuencia, se encuentran asociados a la realización de procesos y aplicación de procedimientos que van de lo general a lo particular, que en

su espacio y tiempo, funcionaron en mayor o menor grado, otorgándole la posición que ocupan actualmente.

Entre los testimonios de entidades exitosas, el común denominador viene dado por la elaboración de la misión, la visión y los objetivos, permitiéndole definir el propósito, la razón de ser y las acciones a tomar para cumplir con estos elementos. La afirmación anterior no implica que, igualar la definición en empresas con actividades similares sea garantía de resultados favorables, cada entidad deberá realizar un análisis completo de su situación, intención, recursos, entorno, entre otros, para construir su propia identidad corporativa.

Figura 1. Aspectos a considerar en la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 1 muestra el análisis que debe realizar la organización al momento de elaborar su misión, visión y objetivos, considerando los factores internos y externos, así como la interacción con el entorno en donde se desenvuelve.

Uno de los componentes de interés es la Visión, que viene a ser una representación de lo que se persigue alcanzar en el futuro, David (2003:171) afirma que "Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?". En ese mismo contexto, Torres (2014:70) señala que la visión "Es el enunciado que expresa

hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro." La declaración de la visión es el siguiente paso luego de establecer el objeto o giro del negocio y debe ser simbiótica con la misión, por lo que su elaboración se revisa en simultáneo.

De acuerdo con Keane citado por David (2003:168) "Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es

identificar y proyectar una visión clara.” lo que se puede considerar como una mirada al futuro deseado de la entidad.

Del mismo modo, de acuerdo con Robbins y Coutler (2005:182) “Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?”; la respuesta a esta interrogante permite a la gerencia identificar el alcance de sus productos o servicios, y al mismo tiempo, establecer sus objetivos y formular estrategias.

Para Koontz, Wehrich y Cannice (2012:109) la misión puede definirse como “la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”; esta funge como el cometido de la entidad, le proporciona la identidad, ayuda a proyectar las capacidades de la organización, y representa su cultura organizacional.

Un tercer aspecto a considerar son los objetivos, estos concretan lo plasmado en la visión y la misión; tienen que ver con las acciones para alcanzar un fin, para Robbins y Coutler (2005:160) los objetivos se definen como los “resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.” Atendiendo a estas consideraciones, se puede afirmar que establecer objetivos claros y factibles ayuda a los grupos de interés a entender su rol en la gestión presente y futura de una organización, contribuyendo al diseño y asignación de trabajos, así como a las demás actividades de la empresa.

4. Planear o no planear, he allí el dilema

Desde el momento en el que se constituye una empresa, se tiene la idea de su objeto o giro, acompañada de posibles alternativas para cumplirlo, todos estos planteamientos se llevan a cabo con una secuencia de eventos que van ocurriendo tal como fueron concebidos o quizás no. El establecimiento de la misión, la visión y objetivos por parte de la gerencia, constituyen una guía de acción para fijar un punto en el horizonte del negocio.

La planeación como proceso de larga trayectoria en el tiempo se basa en la implementación de ideas o procesos, formales o informales, que en general sirven de mecanismos de ejecución y evaluación de cumplimiento, permitiendo a la organización identificar y aprovechar las oportunidades externas, y simultaneo reducir significativamente las consecuencias de las amenazas.

Interpretando lo expresado por González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) todas las organizaciones necesitan tener un norte, políticas, manuales o directrices, que sean capaces de simplificar luego del análisis interno y externo, la definición de los objetivos que se esperan alcanzar en el futuro, lo anteriormente señalado, permite la aparición en escena a la planeación estratégica como parte de la gerencia estratégica, con la intención de definir el alcance, lo que se quiere llegar a ser como empresa, en pocas palabras, una visión esperada, aspectos importantes que van a permitir idear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se desea.

El papel de la gerencia se complica en la medida en la que se presentan situaciones imprevistas. Es necesario que los actores consideren que la incertidumbre siempre estará presente dentro de los procesos de la entidad y que las posibilidades de los desenlaces de cualquier proceso pueden ser inciertas.

En la medida en la que se fortalezcan los procesos de planeación, se logra minimizar la incertidumbre, trayendo como beneficio la concentración de todos los esfuerzos en el desarrollo de lo que debe hacerse. Para Fahey (2000) citado por Robbins y Coutler (2005:221) “La intención de la elaboración de escenarios no es pronosticar el futuro, sino reducir la incertidumbre representando situaciones potenciales en diferentes condiciones específicas”; lo que ayuda a los gerentes a calmar la ansiedad producida por la sensación de no saber qué pasará en el futuro.

En este sentido, en palabras de Torres (2014, p.7) la planeación es de tal importancia

que Henry Fayol, autor de la Teoría clásica de la administración, en 1916 en su obra proceso administrativo, hace referencia a la previsión como el primer componente de una buena administración, indicando que prever representa el hecho de calcular el porvenir y prepararlo, asumiendo esto como una manifestación conductual elaborada hacia una especie de cuadro del futuro.

Sobre la base de las ideas expuestas, se tiene que el proceso de planeación debe estar acompañado en simultáneo de la formación académica, de la experiencia, de habilidades y de conciencia, esta última guarda estrecha relación con el compromiso a llevar a cabo todo el proceso contribuyendo al desarrollo de las actividades que le correspondan, con espíritu colaborativo y convicción.

5.La complejidad en las organizaciones: un camino intrincado

Las organizaciones son espacios en los que confluyen una gran cantidad de elementos, humanos, tecnológicos, el mercado, el entorno, entre otros; de allí que los gerentes de las entidades públicas y privadas deben reorganizar las prácticas, procesos y estrategias que utilizan a nivel organizacional, en función de optimizar el desempeño del talento humano y mantener fresca la cultura organizacional.

Una organización está sumergida en un mar profundo de procesos y situaciones cambiantes, lo que da la entrada a una perspectiva de ambiente complejo, en la que se considera que puede o no estar preparada para cumplir los objetivos.

Para Etkins (2006) “la complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias”, todo esto en un entorno sumido en una realidad controvertida en donde suelen aparecer problemas de interpretación, donde lo incierto hace necesarias las previsiones, pero lo imprevisto hace que esas predicciones no se cumplan.

De lo anterior se desprende que la

complejidad no debe ser considerada como una fórmula para conocer lo imprevisto, pero si como una alternativa para estar atentos, ser prudentes y estar conscientes de que la realidad tal como se conoce hoy es cambiante, y nuevos elementos pueden surgir de un momento a otro. Morín (2007) hace referencia a tres principios del pensamiento complejo: el principio dialógico, recursivo y el hologramático. El principio dialógico se basa en la asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias necesarias juntas para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado; por otra parte, el principio recursivo se basa en que todo momento es, a la vez, producto y productor, causante y causado, siendo el producto productor de lo que lo produce, el efecto causante de lo que causa y, finalmente, el principio hologramático parte del supuesto que no solo la parte está en el todo, por el contrario, el todo, en cierto modo, está en la parte.

Otro aspecto a considerar, es el manejo de las emociones desde la estrategia, por constituir un aspecto a considerar dentro de la complejidad, sin embargo, responder a esto o suministrar una guía es bastante complicado desde el punto de vista del colaborador, este ser humano que piensa, siente y actúa, influenciado por sus emociones en primer lugar, y sus sentimientos una vez realizada la interpretación de los estímulos emocionales. De acuerdo con Bisquerra (2010:61) una emoción es “un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno”, es decir, son reacciones que constituyen formas de adaptación a estímulos del individuo cuando este percibe un objeto tangible, persona, fragancia o recuerdo, entre otros.

De todo esto, parece importante dar un vistazo a las emociones desde la perspectiva de la complejidad organizacional, al respecto, Robbins y Jugde (2009) comparten dos teorías: 1. El Mito de la racionalidad: en una organización bien dirigida no hay cabida para la expresión de sentimientos

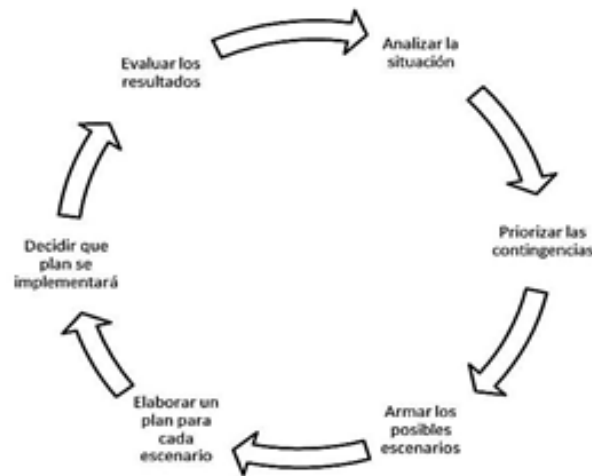
(frustración, miedo, disgusto, amor, odio, alegría, sufrimiento), que constituyen lo opuesto a la racionalidad, lo que va acorde con la restricción a que un gerente exprese emociones o incluso dudas y 2. Las emociones son perjudiciales, pues afectan el desempeño de los empleados: Estudios han demostrado que las emociones bien encauzadas pueden contribuir a mejorar procesos de decisión, liderazgo, relaciones interpersonales, desempeño y satisfacción laboral. Sin duda, tanto el gerente como los colaboradores son seres humanos, que razonan y poseen sentimientos, que no pueden aislar del todo, lo importante al momento de realizar una tarea o tomar decisiones, es el control de las emociones, para no dar cabida a cometer errores

producto de la influencia de las emociones.

6. La gerencia estratégica en entornos de incertidumbre: de lo reactivo a lo proactivo

La planificación estratégica hace referencia a la organización como un todo integrado, indicando la forma de elaborar y llevar a cabo la estrategia. La estrategia es holística y sistémica, lo que sugiere, que involucra a toda la organización en un tiempo específico Vallejo (2015), de allí que tanto la planificación como la estrategia señalan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, todas con la finalidad de cumplir uno o varios objetivos planteados por el gobierno corporativo de la entidad.

Figura 2. Planificación Estratégica en entornos de incertidumbre



Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo con David (2003:28) “Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos.” Sin embargo, eventos totalmente inesperados, con baja probabilidad de ocurrencia pueden desestabilizar a la organización, al menos de momento, la recuperación del equilibrio dependerá de la velocidad para reaccionar y de la capacidad para reorientar sus estrategias, y adaptar su plan a los tiempos turbulentos.

Por su parte, Torres (2014:187) señala que “Las estrategias evolucionan incrementalmente; llegan a ser una mezcla de acciones anteriores, planes y propósitos gerenciales, así como de reacciones que se necesitan ante los desarrollos inéditos.” Sobreponerse a las adversidades no depende de ser la entidad más sólida, sino la que se adapte mejor al cambio, que opere con las condiciones del momento y sea capaz de abordar las situaciones y aprovechar las oportunidades que cada obstáculo esconde.

En este sentido Scott (2013:27) sostiene que “aunque el mundo sea un lugar complejo y esté sujeto a cambios, esto no significa que los tomadores de decisiones simplemente deberán relajarse y dejar que las cosas sucedan, ya que existe todavía una función para el enfoque proactivo.” Los gerentes deben hacer algo más que reaccionar ante circunstancias desafiantes, con panoramas

grises, lo que se conoce cotidianamente como tiempos oscuros, teniendo en cuenta que la toma de decisiones es inevitable, y que debe continuar con las premisas para este proceso, evaluando las alternativas, basándose en la información disponible para el momento y seleccionando la que se considere mejor.

7. A MODO DE REFLEXIÓN

Las organizaciones requieren tener claro el significado de la planeación estratégica, así como el amplio contenido que proporciona este término, desde una perspectiva de aporte al bienestar del negocio, al asignar a todos los integrantes de las diferentes etapas del proceso una tarea definida, en aras de obtener un resultado ideal esperado. Estar preparados para sortear los desafíos del entorno, los avances tecnológicos, el surgimiento de nuevos competidores, entre otros, se hacen un poco más sencillo cuando se cuenta con un esquema de planeación estratégica bien elaborado.

Los gerentes deben considerar que las estrategias suelen ser particulares para cada caso, su aplicabilidad no es garantía de resultados favorables, y el éxito de una organización no es imitable, antes de formular las estrategias se requiere examinar de manera crítica el entorno, para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de ubicarse en el contexto, manteniendo una actitud proactiva, necesaria para hacer vida en el universo cambiante de los negocios. Al respecto, David (2003:317) afirma que “La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales”

Es claro para todos los ocupantes de cargos de dirección, la necesidad de establecer un plan, ideando el modo de emprender acciones, al respecto Koontz, Weihrich y Cannice (2012:30) afirman que “un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real.” El trazado de una ruta de acción en función de alcanzar las metas, sugiere comenzar por el establecimiento del objeto del negocio, para posteriormente, elaborar la declaración de la visión, misión y objetivos. La visión proporciona una mirada al futuro, contribuyendo con la comprensión del presente, alineando a la misión, enfocando el propósito de la entidad, es de suma importancia para seguir por el camino hacia el cumplimiento, así mismo se tienen los objetivos, tal vez pasos más cortos y sistemáticos, constituyen el accionar, de hoy, mañana, la siguiente semana, el próximo mes, este y el año siguiente, todo en consonancia con el primero, la visión.

Otro aspecto a considerar es la complejidad en las organizaciones, debido a su estrecha relación con los intercambios en escenarios de incertidumbre, con cambios continuos, en donde también pueden aparecer problemas de interpretación, luchas de poder, planteamientos antagónicos, en resumen una realidad controvertida, con fuerzas opuestas y diferente a los ideales descritos en los manuales y demás bibliografías, la intención será aprender de estas situaciones adversas y mantener un ritmo y dirección al máximo posible.

A modo de epítome, la gerencia estratégica es de vital importancia para el éxito de las

entidades, teniendo en cuenta que los procesos de formulación, ejecución y evaluación de acciones permiten a las organizaciones cumplir con sus objetivos y a su vez, incrementa la capacidad de respuesta a los acontecimientos, evita el pánico durante la adversidad y amplía significativamente la visión de los gerentes con respecto a preparar a toda la organización a enfrentar diversos escenarios y asumir las consecuencias de las decisiones, inclusive en entornos de incertidumbre, teniendo claro que el proceso de toma de decisiones no se detiene. Las entidades deben fundamentar su accionar con procesos especializados de dirección, basados en la preparación del talento humano que hace vida en la entidad, que es factor clave para la elaboración y cumplimiento de su declaración de visión, su misión y objetivos.

8. REFERENCIAS

- Bisquerra, R. (2010). *Educación Emocional y Bienestar*. Barcelona: Praxis.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 9ª. Edición. México.
- Diccionario Real Academia Española. Disponible en: <https://dle.rae.es/plan?m=form>
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Ediciones Garnica, S.A. Buenos Aires.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, vol. 21, núm. 1. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. 2019. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global empresarial*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Edit. Gedisa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición PEARSON EDUCACIÓN
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson Education-Prentice Hall.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS Reino Unido.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.