

INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO DENTRO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FACTORS AND CHANGE WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT

Chacón-Paredes, Wladimir¹

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, es describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica. Es una investigación bajo un enfoque cualitativo, tipo documental y explicativa, empleando la hermenéutica como método interpretativo, que permitió soportar las contextualizaciones teóricas relevantes en el estudio. Los resultados apuntan hacia la identificación de elementos claves que ofrece la gestión organizacional hacia la gestión estratégica, donde una vez fusionados como herramienta gerencial, sirven de guía para contrarrestar las debilidades que pudieran estar incurriendo las empresas, empleando alternativas basadas en la estructura del reloj, logrando el engranaje e integración de forma coherente, de los procesos productivos de las entidades. Todo esto, sumado a la implementación de un buen plan sistemático de cambio transicional, para consolidar la productividad y competitividad. Las conclusiones señalan que, los factores que conforman a la gestión organizacional y estratégica, permite afianzar la eficacia y la eficiencia productiva, necesarias para que los negocios logren sostenerse en el tiempo, ofreciendo estabilidad y equilibrio para todos los integrantes de la organización.

Palabras Clave: Cambio, competitividad, gestión estratégica, gestión organizacional, productividad.

ABSTRACT

The objective of this research is to describe the influence of organizational management factors within strategic management. It is a comprehensive qualitative research, documentary and explanatory type, under the approach of the inductive method, which allowed supporting the relevant theoretical contextualization in the study. The results point towards the identification of key elements offered by organizational management towards strategic management, where once merged as a management tool, they serve as a guide to counteract the weaknesses that companies may be incurring, using alternatives based on the clock structure, to achieve coherent engagement and integration of the entities' productive processes. All this, added to the implementation of a good systematic plan for transitional change, to consolidate productivity and competitiveness. The conclusions indicate that, the factors that make up organizational and strategic management allows strengthening the effectiveness and productive efficiency, necessary for businesses to be able to sustain themselves over time, offering stability and balance for all members of the company organization.

Keywords: Changes, competitiveness, strategic management, organizational management, productivity.

JEL: M110

Recibido: 27 de mayo de 2020 **Aceptado:** 08 de diciembre de 2020

¹Candidato a doctor de la Universidad de Carabobo. Contador Público. Magíster en Ciencias Contables. Docente. Investigador Junior del CIDPyMESMICRO. Árbitro evaluador Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda-Ecuador. Código ORCID: 0000-0002-3894-1725; wladimirchacon99@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Los impactos empresariales que origina la gestión organizacional, para disminuir las situaciones adversas que se presentan a lo largo de las actividades principales de un negocio, vienen a representar una respuesta gerencial positiva basada en estructuras o diseños sistemáticos procedimentales, cuya finalidad radica en adaptarse a las complejidades del mercado, permitiendo el fortalecimiento de la competitividad, productividad y rentabilidad (Sierra, 2020).

En este sentido, Mintzberg (2020) expresa que la mayoría de las organizaciones necesitan en cierta forma, revisar, analizar y reorientar sus procesos; para lograr sostener sus actividades en el tiempo. A su vez, Muñoz, Ceballos, Obeso y Herrera (2019) argumentan que todo es posible a nivel organizacional, sobre todo cuando se logran integrar sistemas disciplinarios estratégicos, que permitan el desarrollo y funcionabilidad de las metas y objetivos, donde los esfuerzos de la alta gerencia, se centran en fortalecer la productividad, rentabilidad y competitividad de sus operaciones.

Partiendo de estas afirmaciones, Ramírez, Chacón y El Kadi (2018) señalan que la gestión estratégica es una herramienta gerencial que trata de absorber una serie de procedimientos organizacionales, con miras a optimizar y desarrollar la productividad y la competitividad empresarial, tomando en consideración elementos integradores financieros, operativos y humanos; con la intención de elaborar un plan de acción que impulse coherente y consistentemente a la organización.

Tomando en consideración lo planteado por estos autores, se adiciona que; la gestión estratégica permite enfrentar situaciones complejas, con el objeto de contrarrestar factores distorsionadores tales como la incertidumbre, falta de motivación del personal, inexistencia innovadora y competencia. Para hacer frente a lo descrito, García (2017) deja entrever herramientas adheridas a la gestión organizacional y al cambio, donde el motor generador radica principalmente en el capital humano, quienes deben servir de apoyo para el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos organizacionales.

Bajo estas contextualizaciones se destaca el objetivo de la investigación, orientado a describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica, con el fin de incrementar la productividad y la competitividad. Es importante acotar, como primera hipótesis del estudio, que las empresas deben tener entre sus estrategias competitivas, un plan de adiestramiento continuo basados en aquellas áreas donde desean desarrollar el crecimiento de actividades (industriales, comerciales, servicios, etcétera), para lograr activar procesos innovadores que permitan robustecer tanto los lineamientos gerenciales (misión y visión) como los procesos internos y externos.

Como segunda hipótesis se plantea que, las visiones de mejoras continuas que impulsen las competencias (conocimiento) del capital humano, se conviertan en el bastión principal para que las organizaciones desarrollen alto rendimiento operacional, coadyuvando a reforzar proyecciones productivas y competitivas que consoliden la posición del negocio frente al mercado.

En referencia a estas hipótesis, Porter (2017) expone que los procesos relacionados con el personal, la innovación y creatividad en Latinoamérica, se encuentran en un letargo bastante alto, de ahí que, es imperante que se activen tratando de conectarlos con actividades internas y externas (necesidades del mercado, características del producto/servicio, competencia, entre otros); que posee la organización, para poder integrarlos de manera sistemática y lograr lo que el autor denomina la creación de organizaciones inteligentes. De allí, el apremio por describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica.

En un estudio realizado por Asencio, Burgos y Campello (2019) exponen un análisis de modelos de gestión organizacional para desarrollar empresas comunitarias hacia la productividad, donde contrariamente con este estudio, solamente se limitan a nombrar factores determinantes para conocer desviaciones y debilidades, develando las causas pero no las respuestas. En contraste con el estudio que se presenta, además de determinar dichas posibles causas empresariales y, su influencia; se aborda la forma de cómo enfrentarlas y combatirlas, con el propósito de impulsar de forma sustentable,

la productividad y competitividad organizacional. La limitación más importante de este estudio, radica en el modo cómo las organizaciones tratan de medir o evaluar el capital intelectual de su personal. Inclusive autores como Berenguer (2015) indica que dichas valuación, pudieran formar parte de los indicadores financieros de la organización (valor agregado intelectual). Sin embargo, lograr conformar un mecanismo que indique tales valoraciones resultaría bastante complejo, debido a la cantidad de variables que se pudieran conjugar para la obtención de los mismos.

La incertidumbre es otra de las limitantes que se presentan en la investigación, a su vez, representa el nivel de desconocimiento donde las empresas no tienen la certeza de poder medir eficazmente sus operaciones entrelazadas con la efectividad del capital humano, antes y durante el proceso de cambio organizacional. La investigación ofrece de manera sistemática, mediante la debida incorporación tanto de los factores organizacionales como de los elementos estratégicos, la disminución de las limitaciones que se originan.

BASES TEÓRICAS

FACTORES

Los factores de tipo económico (inflación, política monetaria, mercado financiero, mercado, entre otros) que envuelven a las organizaciones, forman parte de ese estudio que deben anteponer las empresas; para evaluar la situación real sobre la gestión de los recursos que resultan escasos o insuficientes y, que de alguna manera, interfieren de forma directa en la prosecución de los objetivos (Bayé citado por Ibañez, 2021). Unido a esto, la presencia de elementos productivos (tierra, trabajo, capital) han logrado tener presencia relevante, expandiéndose y apoyándose hacia la masificación de nuevas tecnologías, sobre todo, al momento de medir efectividad y eficiencia.

Estos factores productivos, para Hardy (2012) deben ser considerados como determinantes, debido a la facultad que tienen para suministrar la suficiente capacidad para aprovechar los recursos existentes en la organización. Para Ibañez (2021) la productividad es sinónimo de rendimiento y, por ende, los mismos se convierten en

rentabilidad para el negocio. No obstante, Porter (2017) denota lo indispensable que resultan otros factores, que están envueltos por componentes tales como: estrategia, competencia, innovación, calidad, prospección, estructura, entre otros; que envuelven los procesos empresariales.

Entre ellos, se consideran los factores claves (externos, generadores del cambio, además de los productivos), que permiten conocer el verdadero estatus de la organización, es decir, Porter (2017) discierne su análisis en cuáles son sus debilidades y fortalezas, para ir delineando o estructurando un plan de acción estratégico, que les permita incrementar sus procesos competitivos y productivos.

Mediante el análisis de los factores, Porter (2017) establece la relación y el alcance la cual permite lograr la estabilidad de los productos/servicios que se ofrecen al mercado, encontrando ese punto de equilibrio necesario para estabilizar todos los componentes productivos, consiguiendo de esta manera, volverse competitivos y atractivos para los consumidores. En este punto, Brume (2017) sostiene que es importante precisar cuáles son los beneficios y atributos que ofrece el negocio para apuntar prospectivamente, estudiando las alternativas viables de crecimiento en cuanto a expansión de mercado y repotenciación de los producto/servicios.

En este sentido, se incorpora otro factor: el Smart descrito por Firth (2000), como actor que activa elementos de la gestión estratégica de tipo gerencial que, a su vez, fungen como administradores del cambio (liderazgo, poder, planificación y sobre todo el capital humano). Autores como Becker (1983); Castells (2004), el capital humano es el factor más importante que se acrecienta ante el tridente gerencial de los demás factores (externos, productivos y Smart), expuesto así por Chacón-Paredes (2019) quien amplía que esto permite unificar criterios organizacionales. En otras palabras, busca en primer lugar, que se conozcan de manera imperativa los nuevos lineamientos que emplea la empresa (visión, misión y objetivos) a todos los involucrados, para entender el nuevo rumbo y decisiones que se están tomando.

En segundo lugar, Chacón-Paredes (2019) expone que es importante crear planes de acción motivacional (adiestramiento hacia el cambio), para que sobre todo el capital

humano; entienda la necesidad existente desde la gerencia, para efectuar estas transiciones, y que las mismas traerán beneficios atractivos para todos los involucrados en el proceso. Y en tercer lugar, agrega el autor, el empleo de procesos retroalimentadores de los nuevos lineamientos, con la intencionalidad de ajustar de manera efectiva, el direccionamiento de las nuevas perspectivas hacia la estructuración de una estrategia que permitan aumentar la productividad y la competitividad.

LOS MECANISMOS Y LA MÁQUINA PRODUCTIVA

Para poder contrarrestar las debilidades que pudieran estar incurriendo en las empresas en general, se adicionan alternativas gerenciales basados en el modelo del reloj. Al respecto Etkin (2000) manifiesta que:

Hay una forma de ver a la organización como un conjunto de partes articuladas, como engranajes de una máquina, como elementos que componen un reloj. En el concepto tradicional de máquina predomina la idea de un diseño físico, un ensamble o engranaje que asegura regularidad en la producción de un resultado visible. Pero (E. Morin 1981) recuerda que hay otras ideas más actuales de lo maquinal, que le reconocen a los mecanismos un carácter proactivo que no depende de controles externos. Se refiere a las máquinas con capacidad de reajustarse, como los autómatas o robots. Ya no se trata de máquinas de fuerza sino de conducción y control, no producen energía sino información. (p. 18)

En este sentido, lo que se quiere es que los factores impulsores en el proceso de gestión organizacional se engranen de forma coherente y efectiva, incorporando una alternativa diferente (el reloj), tomando en consideración que dado que, el futuro es previsible, los responsables deben anticiparse a los cambios internos, siendo estos inevitables por tratarse de un organismo (nacimiento, crecimiento, madurez y muerte). De hecho, Etkin (2000) señala que las organizaciones mantienen su juventud (detienen el reloj biológico) incorporando creatividad e innovación en sus cuadros y renovando sus productos.

De allí que para Chacón-Paredes (2019), los factores de la gestión organizacional pudieran desalienarse a los direccionamientos gerenciales proyectados, por lo tanto, necesitan tener una opción que les permita retomar (brújula, guía o mapeo) el rumbo que requiere la empresa. Evitar cualquier desviación en cuanto a las directrices

gerenciales, genera crecimiento en los resultados esperados, disminuyendo la incertidumbre y el caos.

Adaptar y plantear opciones alternativas atadas a sistema estratégicos gerenciales, permiten entre otras cosas, monitorear las actividades que influyen en la determinación de las debilidades y fortalezas empresariales, para readaptar escenarios que acompañen de forma coherente el proceso. Para Chacón-Paredes (2019) una vez alineados de manera sistemática las tareas o actividades de forma coherente, se podrán constatar los resultados que impulsan la productividad y la competitividad esperada.

Mediante la alternativa del reloj y, fundamentados en Etkin (2000) se pueden ejecutar planes de acción que contrarresten situaciones adversas que retrasen el procesos de desarrollo y crecimiento. Todo debe funcionar en conjunto y al unísono, y la comunicación entre los responsables (líderes) del proyecto deben ser objetivos, claros y consisos, e inclusive proponer escenarios ante posibles desviaciones que ameritan su corrección inmediata.

Tomando en consideración esta estructura, Chacón-Paredes (2019) revela que una organización en crecimiento contará con la efectividad y la eficiencia de todos sus recursos existentes, ofreciendo a sus clientes productos/servicios dentro de los estándares reales. Respecto a los competidores, se verán en la obligación de analizar los efectos del éxito, pudiendo caer en distorsiones operativas que pudieran afectar al producto, el precio, la calidad y la preferencia del consumidor.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tomando en consideración el abordaje del tema planteado, el cual conduce a estructurar una guía para obtener la información relevante y suficiente para ofrecer respuestas hacia una inquietud, el diseño de la investigación se enfoca hacia lo cualitativo, basado en la definición de Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) quienes plantean que dicho diseño implica la obtención de información con antelación y de forma actualizada, sobre elementos científicos donde se realiza la investigación

(ambiente o contexto), recolectando e interpretando los datos, lo más completo posible y que se encuentren vinculados con la problemática, con la finalidad de entenderlo en profundidad.

Debido a las fuentes de datos y el alcance del estudio, el tipo de investigación es documental y explicativo. Por lo que se refiere a las fuentes de datos documentales, se empleó la búsqueda por medio de libros, publicaciones periódicas, congresos científicos, tesis doctorales y trabajos de grado y materiales electrónicos; necesarios para recopilar datos relevantes y realizar análisis a profundidad, a fin de obtener información suficiente para proponer respuestas que se enmarquen hacia la descripción de la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica. Por su parte, el alcance explicativo, permitió describir y relacionar los ejes temáticos de la investigación, con el propósito de encontrar, detallar y develar la influencia de los factores de la gestión organizacional en la gestión estratégica.

El método hermenéutico, fue el empleado con base en lo inductivo propio del enfoque cualitativo. Esto fue la base principal para lograr interpretar resultados, revisando y organizando la información primaria, luego preparando y determinando las unidades de análisis, por medio de la clasificación de las teorías investigadas y la experiencia del investigador. Tal como expresan Rodríguez, Gil y García (2018) este método permite interpretar contextualizaciones necesarias para codificar y analizar los datos de una forma simultánea para el desarrollo de conceptos, de esta forma, se conformaron las bases para corroborar las hipótesis, y poder describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la herramienta gerencial conocida como la gestión estratégica.

Además, por intermedio de la inducción, se pudo adentrar al estudio desde el hecho en particular o concreto, para llegar a conclusiones generales (Chung, 2008). Esto significa que la investigación se fundamenta en las indagaciones, observaciones y en la experiencia del investigador, el cual apoyado en los tipos de investigación señaladas, se analizan patrones, teorías y posiciones que tienen relación con los ejes temáticos, para sustentar las conclusiones.

Finalmente, la técnica aplicada fue el análisis documental. Siendo suficiente para obtener las condiciones necesarias para soportar las respuestas idóneas y conocer mediante el análisis de contenido, la comprensión de la investigación. Los instrumentos empleados fueron las fichas, computadora y sus unidades de almacenaje.

A medida que se avanzó en los ejes temáticos del estudio, se fueron tomando notas (empleo de fichas) de los aspectos teóricos relevantes, la cual sirvieron de soporte técnico y bibliográfico para fijar las discusiones y conclusiones. A su vez y, apoyados sobre todo en los avances tecnológicos, se consultó un buen número de información electrónica para verificar los estudios previos y actuales, que posteriormente mediante el análisis de contenido, el investigador fija su posición hacia la construcción del conocimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La influencia de los factores de la gestión y cambio organizacional, y su integración dentro de la gestión estratégica

Un modelo o plan basado en la gestión estratégica, tiene presente diferentes acciones que afectan el funcionamiento de las entidades. Una de esas acciones es el cambio. Según Chacón-Paredes (2019) para que exista cambio, debe existir transición, es decir, movimiento. Sin embargo, a nivel gerencial se ha determinado en esta investigación que, el proceso del cambio es uno de los tres factores, que influencia el sistema de gestión organizacional como se observa en la Figura 1.

De esta manera se describe la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica de la siguiente forma:

1. Factores externos.
2. Factores productivos.
3. Factores generadores del Cambio-Smart.

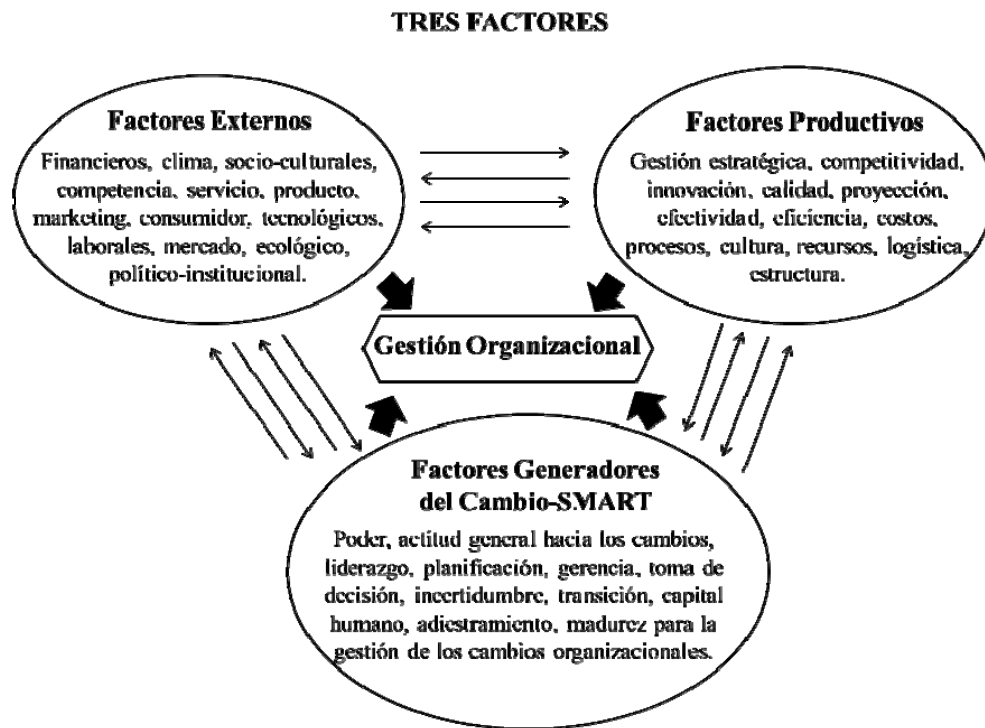


Figura 1. Factores generadores de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

Factores externos: son aquellos que se encuentran dentro de la organización, siendo estos relevantes para secundar los procesos organizacionales (Simancas, Sarmiento, Garcés y Hernández, 2018). Su contenido y esencia representan las dificultades que deben sortear las empresas y, que en muchos casos, no depende de ellos, en otras palabras, no son dependientes ni se desvirtúan con las operaciones propias del negocio. Se adiciona que, ante esta situación de control; dichos factores no deberían ser obstáculos para que las organizaciones no planifiquen, siempre y cuando no se pierde al foco direccional gerencial.

En este sentido, Ansoff (citado en Martínez, L., 2019) argumenta que las empresas no deben descuidar ningún aspecto que atente con la estabilidad y permanencia de su producto/servicio en el mercado. Todo esto, es lo que les permite a los competidores acercarse, dándole vida a elementos de marketing como la imitación, afectando de manera colateral la calidad y el precio del producto. La idea de la competencia es tratar de posicionarse en el mercado, lo demás para ellos es secundario. Al analizar los

factores externos expresados (financieros, clima, socio-culturales, competencia, servicio, producto, marketing, consumidor, tecnológicos, laborales, mercado, ecológico, político-institucional), es de notar que cada uno cumple un rol dentro del negocio, y los más resaltante es que pudiera formar parte de los objetivos y metas gerenciales a corto y mediano plazo.

Por esta razón, estos factores externos no deberían ser analizados de forma separada, ya que lo esencial es que las proyecciones realizadas deben estar alineadas hacia el futuro y generar además de rentabilidad y permanencia en el mercado. Al respecto Martínez, C. (2019) expresa que a pesar de hablar acerca de factores externo como situaciones manejables y manipulables por la organización, se deben aprovechar al mismo tiempo, para que sean impulsados y liderados por el capital humano. Esta afirmación, refuerza la importancia del punto analizado. La gestión organizacional, para que su éxito sea progresivo y sistemático, es necesario darle protagonismo y confianza al capital humano, para que estos puedan resolver efectivamente, las diferentes situaciones complejas que se puedan presentar en un momento determinado.

Factores productivos: uno de los atributos de crecimiento, que la gestión organizacional integra con gestión estratégica, es la productividad. De hecho, Chan, Robles, Chan y Morales (2019) afirman que el mismo viene atada a procesos de desarrollo que permiten que las organizaciones puedan crecer de forma consistente y sostenible. Al mismo tiempo destacan los autores, que se activan procesos adicionales que impulsan la innovación, competitividad, creatividad y el cambio.

Entre los componentes que resaltan dentro de la gestión organizacional (competitividad, innovación, el cambio, la calidad, prospección, efectividad, eficiencia, costos, procesos, cultura, recursos, logística, estructura), se puede decir que, cada uno de ellos representa una cualidad intrínseca de la inclusión empresarial, que una vez engranados a los procesos productivos, los resultados serán satisfactorios y beneficiosos para todos los integrantes de la empresa.

Aprovechando estos resultados, la gerencia debe dirigir sus estrategias de forma horizontal, y no de manera vertical. Logrando así, solidificar procesos básicos

productivos que robustecen y enaltecen al producto/servicio que representa a la organización. De esta forma se afirma, que la productividad es la respuesta para cerciorarse que los recursos con los que cuenta la empresa, se están empleando de manera efectiva y eficiente. La revisión y la retroalimentación permanente de los procesos productivos, permite la actualización de todas sus actividades, evitando cualquier tipo de desviaciones que afecte con la imagen que proyecta el negocio hacia el consumidor.

Ante esta situación, es de recordar que la productividad es impulsada por los esfuerzos de las organizaciones, para generar y mantener ventajas competitivas, que permitan crear y mejorar productos para enfrentarlos a rivales extranjeros en sectores y subsectores específicos. De hecho, Porter (2016) la define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios, para la obtención de más con menos, es decir, producir es sinónimo de efectividad con recursos mínimos y volúmenes alto de calidad y cantidad final.

Factores generadores del cambio (Smart): representan el comienzo de la complejidad, la incertidumbre y a su vez, el éxito sobre la transformación transicional de nuevos diseños procedimentales, para desarrollar nuevas metas gerenciales apoyados en las opciones que ofrece la gestión organizacional. Factores como el poder, actitud general hacia los cambios, liderazgo, planificación, gerencia, toma de decisión, inclusión, madurez empresarial, entre otros, permiten que el cambio se genere de manera efectiva y hasta espontánea (capacidad de respuesta ante las adversidades).

Generalmente, las empresas andan en búsqueda de la excelencia, es por esto, que el cambio representa el comienzo para ampliar conocimientos en todos los ámbitos del negocio, sobre todo, con la cultura organizacional. Ahora, ¿Cómo se puede lograr con éxito este cambio? Sin duda alguna que poner en práctica cada uno de los factores mencionados, va a ser fundamental para alcanzarlo. Sobre este tema, Reese (2020) plantea que la función de la transición organizacional, viene enmarcada desde la nueva visión del propio cambio. Su fuerza debe ser canalizada por medio de su capital

humano, el cual debe estar preparado para enfrentar tareas complejas, sutiles e importantes. El mismo debe ser parte del diseño o rediseño dentro de los nuevos enfoques y proyecciones gerenciales, por ello se puede enunciar que los factores impulsores de la gestión organizacional se expresan en la Figura 2.

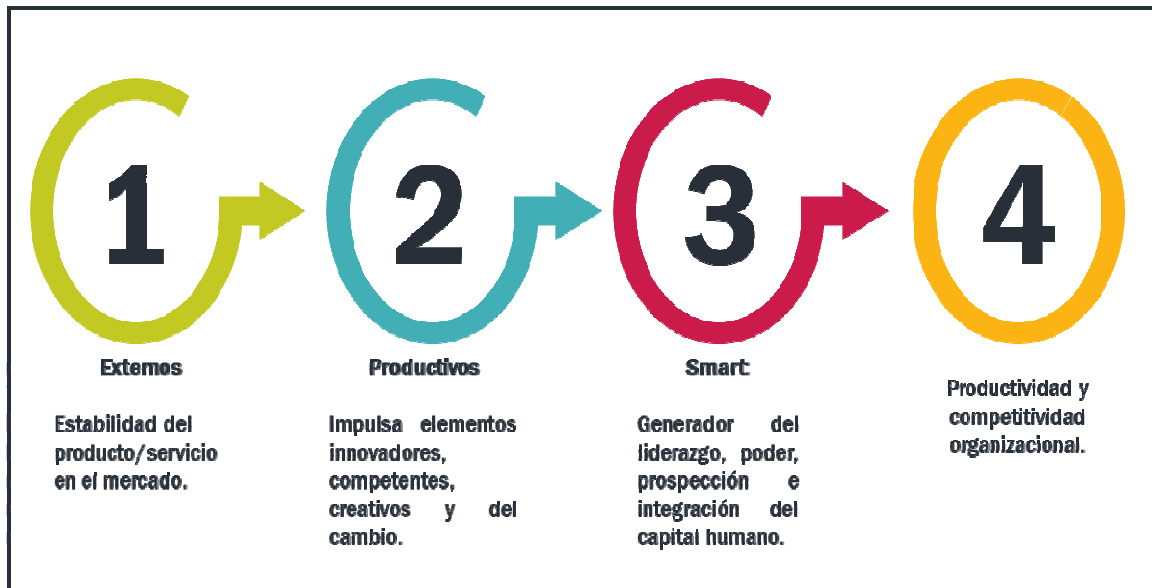


Figura 2. Factores impulsores de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

El cambio tiene que ver mucho con el aprendizaje, de hecho, Firth (2000) lo visualiza como Smart, definiéndolo como una forma sistémica, que mejora el entendimiento y el desempeño en algunas áreas críticas que las organizaciones enfrentan en un momento dado. Partiendo de este concepto se afirma, que las organizaciones modernas e inteligentes, están prácticamente obligadas a tener entre sus líneas interdepartamentales, capital humano capacitado que sean portadores y productores del Smart y, que al mismo tiempo, sean capaces de cumplir transformaciones empresariales, con la visión centrada en la productividad y visión enfocada hacia la gestión estratégica.

Por ello se acepta la primera hipótesis de la investigación: las empresas deben emplear adiestramientos continuos, basados en la gestión organizacional, en aquellas áreas donde desean desarrollar el crecimiento de actividades (industriales, comerciales y de

servicios), para activar procesos innovadores y competentes; que permita robustecer tanto los lineamientos gerenciales como los procesos internos y externos.

En muchas ocasiones el cambio trae consigo lo peor y, sobre todo, viene acompañado del caos. Sin embargo, este doloroso proceso puede ser manejado de manera efectiva, si las empresas se apoyan con el capital humano, y éstas lo capaciten.

De esta forma, el cambio sería menos traumático y más efectivo al momento de su implementación. La importancia del Smart en las empresas viene dada por tratar de elevar su organización a otro nivel, y adaptarse a las exigencias que la propia globalización y la tecnología conduce.

En Venezuela, es interesante ver cómo influye el cambio, sobre todo en la edad promedio del personal, desde el momento que se toma la decisión de emplear políticas integradas con la gestión estratégica y organizacional.

Se puede destacar que, durante la investigación, se constató como las personas de avanzada edad resultaban reacias al cambio, sobre todo en el plano de las nuevas tecnologías. Inclusive, personas que tenían más de 20 años en las empresas, renunciaban ante un cambio sistema o programa, porque simplemente no eran compatibles con la era de la cibernética. Por cierto, dicha incompatibilidad que en cierto modo no es tan real, ya que todo cambio conlleva un proceso de adaptación y actualización, que solo busca la simplificación de los procesos.

Se recuerda a Etkin y Schvarstein (2000), al argumentar acerca de la identidad de las organizaciones, destacando un concepto importante dentro de esta investigación, como lo es la localización del conflicto; donde destacan que “Están quienes originan los conflictos, quienes los resuelven o intentan resolverlos, aquellos que los elaboran o los suprimen, los que prescriben cómo convivir con ellos” (p.184). Con esto se quiere decir, que adaptarse a los nuevos cambios organizacionales no depende de la edad que tienes, sino más bien, del compromiso y los deseos de crecer dentro de la organización.

Al analizar, cuál sería la dirección correcta para realizar cambios de conductas organizacionales, el liderazgo se muestra como la respuesta idónea. En relación con esto último, Oppenheimer (2015), manifiesta que uno de los secretos que se deben tener en consideración para distinguirse entre los demás, es la incursión del capital humano en el liderazgo. Se puede disponer de mentes brillantes en las organizaciones que podrían solventar situaciones críticas y transformarlas en posibilidades de crecimiento.

La competencia interdepartamental sana es una buena señal de crecimiento, reafirmando el autor que “lo que genera la creatividad, es la presencia de otro creativo a su lado” (p. 22), y esto es muy cierto, tratar de mantener en la cresta de la ola a su personal, conlleva a mantenerlos activos para que puedan manejar los diferentes cambios que necesita la empresa.

Una de las formas que se puede manejar el cambio dentro de la gestión del capital humano, según Tissen, Andriessen y Lekanne (citado en Chacón-Paredes, 2019) es gestionando el capital humano dentro de las organizaciones, lo cual puede significar un viaje que incluye varias escalas, que comprende desde la comprensión de situaciones caóticas hasta la determinación de solucionar conflictos por medio del conocimiento. Estas escalas mencionadas son: el conocimiento caótico, el consciente del conocimiento, preparación y gestión del conocimiento.

Como se puede notar, una de las vías para enfrentar el proceso de cambio, pudiera ser mediante el conocimiento. Siendo este, el responsable de hacer cambiar el valor de las cosas, y se puede lograr mediante el capital humano y una adecuada gestión o planificación estratégica. Todos los elementos deben centrarse y formar una serie de datos y valor agregado, donde existe la inclusión general organizacional, para acabar con las famosas islas departamentales (exclusión), que obstruyen la dirección al logro de la misión, visión y objetivos gerenciales.

Resulta oportuno destacar, la posición de Barroso (2011) donde señala lo siguiente: “El gerente observa a la empresa, identifica las necesidades; estudia áreas críticas, determina los procesos relacionados con estas áreas: define la visión, las misiones, los

objetivos, y la gestión estratégica” (p.197). Con todo esto, se interpreta que los cambios son paradigmas emergentes relacionados con el éxito, y solo pueden ser posible con la integración e inclusión del capital humano del negocio.

Finalmente, los cambios organizacionales y su integración dentro de la gestión estratégica, vienen atados a procesos internos y externos que buscan la excelencia de actividades, generándole valor al negocio, mediante factores que la gestión organizacional ofrece, impulsados por su capital humano, para activar procesos estratégicos como la competitividad, productividad, innovación, creatividad, ocasionando de forma colateral y sistemática, rentabilidad y sostenimiento empresarial.

Funcionamiento de los factores de la gestión organizacional, como impulsor de la gestión estratégica: El modelo reloj

El valor agregado que le ofrece la gestión organizacional, en torno a la gestión estratégica, viene representado por el desarrollo de factores que se relacionan con el crecimiento desde una perspectiva del capital humano, gerencia, cambio, competitividad y productividad.

Bajo este contexto, Tamayo, Del Rio y García (2014) manifiestan que las organizaciones se manejan mediante sistemas de información y de comunicación, que permiten tomar decisiones acertadas para el desarrollo de los objetivos empresariales. De esta manera, Chan, Robles, Chan y Morales (2019) explican que la gestión organizacional puede activar procesos estratégicos como la competitividad, productividad, innovación, creatividad, para que sean ellos los impulsores del crecimiento económico, siempre y cuando se mantengan apoyados en la gestión estratégica.

Logrando engranar cada uno de estos factores, se puede llegar a tener una organización efectiva y exitosa. La gestión organizacional, se basa prácticamente en la capacidad del logro de objetivos gerenciales, siempre y cuando logre que su capital humano lidere los procesos evolutivos organizacionales (agregar valor).

Por esta razón, es importante valorar al capital humano en concordancia con los otros factores, tal como se detalla en la Figura 3, el cual tiene estructura parecida a una maquinaria de un reloj (engranajes).

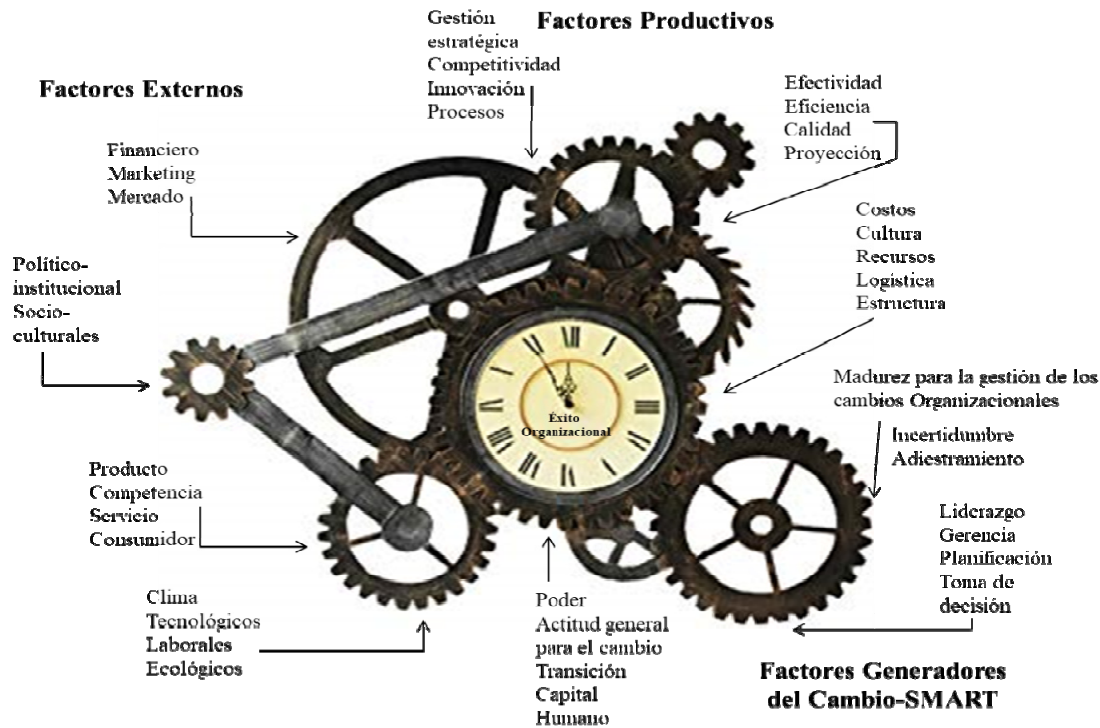


Figura 3. Funcionamiento de la gestión organizacional.
Fuente: Elaboración propia

Para esto, es necesario adaptar una serie de procedimientos internos, que permitan acondicionar las áreas de trabajo, para poder medir mediante indicadores de gestión, la evaluación del desempeño individual o grupal, así como la consistencia y veracidad de las actividades del capital humano. Lo que ocurra de forma contraria, sencillamente comenzará a presentarse elementos distorsionadores, así como de sus condiciones laborales y de productividad (disminución de la capacidad de trabajo), afectando la toma de decisiones, trayendo como consecuencias, desaprovechamiento del desarrollo organizacional y de su estructura operativa competitiva.

En la Figura 3, se destaca que las funciones al unísono del grupo de trabajo, trae beneficios productivos a la organización. Por consiguiente, Piñango (2018) plantea que

es necesario organizar para poder crear estabilidad. El establecimiento de estructuras sólidas, debería ser una política interna que las empresas deben tomar en consideración. Adiciona el autor, que según como vayan los comportamientos del capital humano, de la misma forma se va acelerando el proceso de crecimiento productivo empresarial. Mientras se puedan estabilizar y conjugar los elementos del funcionamiento de la gestión organizacional, la empresa logrará la estabilidad y sostenimiento deseado, para la obtención de la productividad y competitividad, claves en la gestión estratégica.

Por ello, se acepta la segunda hipótesis de la investigación: las visiones de mejoras continuas que impulsen las competencias (conocimiento) del capital humano, se convierte en el bastión principal para que las organizaciones desarrollen alto rendimiento operacional, que coadyuven a reforzar procesos productivos y competitivos que consoliden la posición del negocio frente al mercado

Definitivamente, los factores que integran a la gestión organizacional (externos, productivos y el Smart) no pueden accionar de manera independiente del capital humano, porque los resultados inmediatos serían aislados y pocos beneficiosos para las entidades.

El engranaje de estos factores depende de éste, que permite integrar esfuerzos basados en el desarrollo y crecimiento de los negocios. De allí que se destaque el desarrollo de las competencias del capital humano, que se ha denominado inclusión empresarial, puesto que, al ser canalizada tomando en consideración factores del cambio, combinada con la adecuada ejecución de la gestión organizacional y la efectividad de la gestión estratégica, representa el respaldo gerencial necesario para tomar decisiones acertadas.

CONCLUSIONES

La siguiente investigación ha permitido evidenciar, que la influencia de los factores estratégicos de la gestión organizacional, no debe ser ignorada ni puesta en marcha en las empresas como último requisito gerencial. Su integración como herramienta de la

gestión estratégica, representa la opción más efectiva para proponer escenarios de negocios que coadyuvan a la toma de decisiones.

Estos factores (externos, productivos y el Smart) conducen a las entidades hacia una dirección en busca de la excelencia, generando valor a las organizaciones y produciendo oportunidades de mejoras continuas, por medio de la integración de procesos conjuntos y utilizando todos los recursos existentes que, de manera sistemática, desarrollan y consolidan la competitividad, productividad, innovación, creatividad y rentabilidad.

En este trabajo se ha analizado, la influencia de los factores que representa la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica, cuyo enfoque se enmarca hacia sistemas de engranajes, como la estructura del reloj, donde cada elemento que lo integra tenga la responsabilidad de aportar sus atributos intrínsecos que conllevan a impulsar procesos efectivos y eficientes.

Mantener la consistencia adecuada en cuanto a la evaluación de actividades internas y externas, resulta fundamental cuando los negocios enfrentan momentos de incertidumbre y complejidad. Las estrategias y decisiones tomadas en torno a los factores de la gestión estratégica, permite aplanar la curva de las adversidades y conduce a elevar las estrategias del cambio, siempre y cuando se tome en consideración al capital humano, como eje primordial para asegurar el éxito de transiciones (Smart) emprendidas.

En perspectiva, mantener el negocio a la vanguardia, no es suficiente para sostenerse en el tiempo. Es importante conocer en qué momento se debe cambiar para lograr mantener la perdurabilidad y sostenibilidad y, para eso, es importante que los factores organizacionales expuestos funcionen al unísono, para desarrollar habilidades y destrezas gerenciales (capacidad de respuesta) para enfrentar cualquier caos o adversidad que pudiera atentar con la estabilidad de la organización. En definitiva, la gestión organizacional y la gestión estratégica son un binomio gerencial sinónimo de crecimiento y productividad.

RECOMENDACIONES

La utilización o implementación de los factores de la gestión organizacional, no deben obedecer a correctivos desesperados empresariales, para tratar de corregir operaciones cuando sus procesos internos y externos se encuentran en avanzado estado crítico. Ignorar su potencialidad e importancia, trae consecuencias adversas que impactan en todas las actividades principales (producción, ventas, logísticas, finanzas, recursos humanos) de la entidad. Este binomio entre factores organizacionales y elementos estratégicos, cuando son bien empleados en los procesos de la organización, producen resultados satisfactorios, efectivos, competitivos, rentables y productivos.

Para lograr esto, es necesario tomar en consideración las debilidades y fortalezas empresariales (recursos reales), y adaptarlas a la situación o estatus que tienen el producto/servicio que ofrece al mercado. Todo esto origina ciertas ventajas competitivas, que cada organización necesita tener, para poder fijar estrategias que impulsen los procesos productivos y competitivos. Es mediante la inclusión empresarial que se pueden lograr estos resultados.

REFERENCIAS

- Asencio, L., Burgos, R., y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, 40(1), 5-12.
- Barroso, M. (2011). *Meditaciones gerenciales*. Caracas, Venezuela: Galac, S.A.
- Becker, G. (1983). *El capital humano*. España: Alianza editorial.
- Berenguer, J. (2015, 30 de abril). *El valor del capital humano*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/el-valor-del-capital-humano/549201454648/>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 20-36.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. España: Siglo veintiuno editores.

- Chacón-Paredes, W. (2019). *El capital humano como factor estratégico en la competitividad organizacional*. Artículo científico presentado y aprobado en el I Congreso Internacional y II Nacional de Ciencia, Tecnología y Empresa. Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela.
- Chan, M., Robles, I., Chan, J., y Morales, M. (2019). La relación de la productividad con la competitividad: Un enfoque sistémico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 209-218.
- Chung, C. (2008, 19 de abril). *Enfoques cuantitativo-deductivo y cualitativo-inductivo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://carloschungr.blogspot.com/2008/04/enfoques-cuantitativo-deductivo-y.html>
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno, y gerencia de las organizaciones*. España: Prentice Hall
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Firth, D. (2000). *Smart*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales*. Caracas, Venezuela: AB Ediciones.
- Hardy, J. (2012). *Fundamentos de teoría económica: conceptos prácticos de micro y macroeconomía*. Cognitio.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Ibañez, N. (2021). *Introducción a la economía. Una perspectiva de la economía compleja*. España: Académica Española.
- Martínez, C. (2019). *Capital intelectual como determinante de la innovación, vinculada a la competitividad en las organizaciones turísticas del Valle de Toluca*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.
- Martínez, L. (2019, 10 de junio) *¿Qué es la matriz Ansoff y cómo puede ayudarte a impulsar tu negocio?* [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://blog.Hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Mintzberg, H. (2020). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos*. Colombia: Nomos, S.A.
- Muñoz, A., Ceballos, E., Obeso, M., y Herrera, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252.

- Oppenheimer, A. (2015). *¡Crear o Morir!* Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Piñango, R. (2018). Incertidumbre, las organizaciones y su gente. *Debates IESA*, 23(1), 6-8.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, R., Chacón, H., y El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. Medellín, Colombia: Corporación CIMTED.
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's fifth discipline on learning organizations. *The Learning Organization*, 27(1), 75-80. doi: 10.1108/TLO-01-2020-244
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (2018). *Metodología de la investigación cualitativa*. https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez
- Sierra, G. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación* [Tesis de maestría, Universidad EAN, Colombia]. Repositorio Institucional UN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9900/GloriaSierra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Simancas, R., Sarmiento, A., Garcés, L., y Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Venezolana de Gerencia*, 23(82), 1-16. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Tamayo, Y., Del Rio, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77