

El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público

(Strategic Thinking for Managers Based in the Philosophy of Self-Governing Bodies of Public Sector)

Franco de Franco, María Josefina*

Resumen. En el presente artículo se abordan lineamientos para internalizar el pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público. Tomando en cuenta, que es fundamental que el pensamiento estratégico de los líderes se ocupe de la filosofía institucional para estar claros en saber quiénes son, en qué se cree, cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades. Todo ello, basado en la misión, visión, valores, y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos. Por lo tanto, el estudio se ubica en una investigación descriptiva y la información se obtuvo a través de un instrumento (cuestionario) tipo Likert. Los resultados obtenidos evidencian en el nivel gerencial, que no cuentan en su totalidad con una filosofía de gestión, que constituya una guía para la conducción de manera efectiva de tales instituciones.

Palabras Claves. Filosofía, gerencia, institutos autónomos, pensamiento estratégico, sector público.

Abstract. In this paper guidelines are addressed to internalize strategic thinking in managers based on the philosophy of autonomous institutions in the public sector. Taking into account, it is essential that the strategic thinking of leaders to deal with the organizational culture to be clear on who they are, what you think, what their requirements as well as, meet the commitments and responsibilities. All this is based on the mission, vision, values and strategy tend to be intuitive elements. Therefore, the study was located in a descriptive and information was obtained through an instrument (questionnaire) Likert. The results show at the managerial level, have not entirely a management philosophy, which constitutes a guide for the conduct of such institutions effectively.

Keywords. Philosophy, management, strategic thinking, public sector, autonomous institutes.

INTRODUCCIÓN

Ante un contexto de cambios de índole político, social, cultural y tecnológico, la línea de estrategias en diversos actores sociales y organizacionales debe partir de un pensamiento estratégico, siendo un elemento inseparable de una estrategia acertada. De allí que la gestión de los entes del Estado fundada en la administración de las necesidades sociales debe expresar claramente la filosofía de gestión bajo la premisa de la cooperación social y la participación ciudadana, sin intereses individualistas, comerciales, políticos o económicos.

En este sentido, el gerente debe ser, esencialmente, un estratega, con visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual. De ahí, es fundamental el pensamiento estratégico, como punto de partida para la conformación de estrategias idóneas que canalicen los esfuerzos del equipo de trabajo en beneficio de la organización y de la sociedad.

Por ello, pensar estratégicamente significa poseer una filosofía de gestión compartida e internalizada por todos los miembros de la organización para estar claros en saber quiénes son, en que se cree, cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades. Todo ello, basado en la misión, visión, valores, y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos.

EL PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Para, Sánchez (2007), el pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa.

Por otra parte, Ohmae (2004, p.7) define “el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión”.

Otros autores como, Robert (2006) señala el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves.

Sin embargo, Mintzberg (1998), citado por Pérez (2008) plantea, el punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano es la herramienta que se va a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

El análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

El pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis, la planeación a largo plazo necesita un equilibrio entre los dos, y la planeación táctica depende en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en calidad de control y equilibrio, principalmente basado en:

- El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva.
- La planeación a largo plazo lleva a la posición.
- La planeación táctica lleva al rendimiento.

RELACIÓN ENTRE PENSAMIENTO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según, Petrovsky citado por Pérez (2008), el pensamiento, es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis.

Además plantea, Pérez (2008), que el pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible, rebasa considerablemente sus límites. En base a la filosofía, existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla típica únicamente de la sociedad humana. La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico en la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Asimismo, el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Autores como, Muñiz (2005) señala que la filosofía es como el sistema de valores y creencias de una organización. Ella, está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en que se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades.

La filosofía organizacional señala, Pérez (2008) trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Por otra parte, Frances (2006) señala que la filosofía organizacional comprende: misión, visión, valores y estrategias.

Misión: para, Pérez (2008), es la unión del propósito, el quehacer de la empresa que la hace distinguirse de otras. La formulación de la misión incorpora la filosofía de los estrategas. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio las necesidades principales del cliente. Por ello una misión clara describe los valores, prioridades y debe comprender:

- La necesidad que la empresa pretende satisfacer.

- La contribución que pretende hacer a la sociedad.
- La filosofía de la empresa: creencias, valores, actitudes, lineamientos.
- El estilo de la gestión y dirección.

Seguidamente, Pérez (2008) señala, que existen algunos requisitos para formular la misión: no ser ni tan concreta ni tan amplia, ajustarse a la normatividad vigente, ser dinámica y revisarla periódicamente, ser coherente con todos los elementos del plan, definir los principales campos de competencia

Además para tener una misión clara los miembros de la organización deben formularse las siguientes interrogantes: ¿para qué existe la institución?, ¿a quienes se satisface?, ¿qué se satisface?, ¿cómo se satisface?

Por otra parte, Frances (2006) considera que la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Además, es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.

Visión: para, Frances (2006), las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años. Además, se puede concebir, como el logro más global e importante de la empresa en el mediano a largo plazo, debe servir de norte a las acciones de sus miembros para mantenerlos motivados. Por tal motivo la visión, se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida. El ámbito geográfico puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera ya sea desde segmentos de mercado o eslabones de cadena de producción.

La visión debe ser definida a partir de la misión, fines, valores, objetivos personales y el entorno. En los tiempos actuales la Visión se considera como el rumbo que debe seguir toda organización para alcanzar los objetivos previstos en un lapso de tiempo determinado. Al respecto, Blanchard (2007) expresa que una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito organizacional.

Para, Prieto (2007), una visión convincente propicia una cultura organizacional sólida, en la cual se alinean las energías de todos sus miembros, esto genera confianza, satisfacción del cliente, una fuerza de trabajo pujante y comprometido con los objetivos de la empresa.

Por otra parte, Pérez (2008), considera que la visión, es la imagen futura que una Institución se propone tomando en cuenta la realidad en la cual está inserta. Debe tener algunas características: orientada a las necesidades del cliente, considera la dimensión temporal, integradora, clara alejada de la ambigüedad, positiva, alentadora, realista,

consistente, debe ser difundida interna y externamente.

Seguidamente el autor (2008) plantea que la visión es de importancia porque marca el futuro, considera a todos, produce un enfoque soñador, denota acciones claras, define un esfuerzo, no marca detalladamente el tiempo sólo el fin, es compartida y conocida por todos. Además debe incluir las siguientes interrogantes: ¿Qué somos como organización?, ¿Qué queremos ser?, ¿Dónde queremos estar?

Valores: para, Ferrer y Clemenza (2007) son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales se debe manejar la empresa. Los valores orientan a las personas, las transforman y cambian de conducta, proporcionan el logro de la misión, visión, facilitan la conducción de los cambios estratégicos, permiten identificar antivalores, aumentan la productividad.

Asimismo, Pérez (2008) los valores pueden ser clasificados en individuales: entre los que se destaca la tolerancia, ética, empatía, pro actividad, honestidad personal, desarrollo personal, creatividad, innovación, emprendimiento, responsabilidad. Los valores organizacionales: calidez, innovación, trabajo en equipo, excelencia Institucional, liderazgo cooperativo, lealtad, disciplina laboral, mejoramiento continuo, cultura emprendedora, compromiso social y pluralidad.

Autores como, Frances (2006), considera que los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional, establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían sus conductas y se consideran deseables en sí mismos.

En base a lo mencionado, Robbins (2004) le da la importancia a los valores en el estudio del comportamiento organizacional por cuanto tienden los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, además influyen en nuestras percepciones y conducta. Los valores son: convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Otros autores como, García y Dolán (2001) citado por Ferrer y Clemenza (2007) tienen otra clasificación de los valores, los cuales refieren la actuación del individuo y su conexión con la ética aplicada. Los valores se clasifican en: Finales e Instrumentales, ellos norman la conducta de los individuos. Según lo explicado en el cuadro N° 01.

Cuadro N° 1. Clasificación de valores

Finales	Instrumentales
Atienden a objetivos existentes y dentro de estos contempla los valores personales y valores ético-sociales	Son los medios de conducta adecuados para llegar a alcanzar los valores finales o valores existenciales. Estos incluyen los valores ético-morales y los valores de competencia

Fuente: Ferrer y Clemenza (2007)

Seguidamente se presenta la definición y explicación en detalle de los tipos de valores mencionados en el cuadro N° 1, tal como lo señala, Ferrer y Clemenza (2007).

Finales Personales: Son aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responde a la pregunta ¿Qué es para usted lo más importante en la vida? Vivir, felicidad, salud, “salvación”, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, expresar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.

Finales Ético-Sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medioambiental o el respeto a los derechos humanos. Responde a la pregunta ¿Qué quiere usted para el mundo? Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.

Instrumentales Ético-Morales: Se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales y no son en sí mismo fines existenciales. Responden a la pregunta ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?. Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.

Instrumentales de Competencia: Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relaciones con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta ¿Qué cree hay que tener para poder competir en la vida?. Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.

Estrategia: para, Frances (2006), la estrategia puede ser definida en forma amplia o restringida. La estrategia amplia: se refiere a la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Estrategia (restringida): se refiere a la combinación de medios, o plan de acción a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito.

Seguidamente el autor (2006) considera que la estrategia en el campo de la gerencia, debe ser flexible estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, la lleva adoptar una posición singular viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas, debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Por otra parte, Pérez (2008) considera que la estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y finalmente lo que hace.

Seguidamente el autor (2008), señala que existen dos factores que determinan la estrategia: ambiciones personales de los directivos; en este caso la estrategia estará influida por la actitud de éstos ante el riesgo, y sus valores personales y éticos. La cultura corporativa, que es la manera de hacer las cosas, debe estar reflejada en la estrategia.

METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

La tendencia epistemológica en la que se enmarcó este estudio para indagar sobre, el pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo, es tipificada bajo el paradigma positivista, el tipo de investigación es descriptiva. La población objeto de estudio son los gerentes de estos institutos.

Se diseñó en primera instancia un cuestionario bajo una escala tipo Lickert, con cinco (5) alternativas de respuesta, para cada opción de respuesta se asigna un puntaje comprendido entre 1 y 5 puntos, distribuidos según la dirección de las afirmaciones. Este cuestionario se validó mediante la consulta de trece (13) expertos, también se realizó el análisis discriminante de reactivos.

Para establecer la confiabilidad, el instrumento fue aplicado a través de una prueba piloto a veinte (20) gerentes del sector público. El índice de fiabilidad que se utilizó fue el coeficiente de Alpha – Cronbach y para ello se empleó el programa SPSS el cual arrojó un resultado de 0,950 considerado con muy alta confiabilidad. El cuestionario definitivo quedó conformado por diez (10) ítems, y fue aplicado a sesenta y un (61) gerente de los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo.

El pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo.

En la tabla 01 se reflejan los resultados de la dimensión filosofía de los Institutos Autónomos, la cual fue medida con los indicadores: misión, visión, valores y estrategias.

Tabla 01

Dimensión: Filosofía de los Institutos Autónomos

Categoría	Código	FA	FR(%)	Estadísticos	Promedio del Indicador	Categoría
Muy de acuerdo	5	37	6,07	Media	3,21	Moderado nivel
De acuerdo	4	191	31,31	Mediana	3	Moderado nivel
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	256	41,97	Moda	3	Moderado nivel
En desacuerdo	2	114	18,69	Desviación	0,07	Muy baja dispersión
Muy en desacuerdo	1	12	1,97	CV%	2,18	Bajo
TOTAL		610	100,00			

Fuente: Franco (2011)

Las respuestas de los individuos objeto de estudio, se ubico en frecuencias de 41,97% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31,31% considera que está de acuerdo, el 6,07% muy de acuerdo, 18,69% en desacuerdo y 1,97% muy en desacuerdo. Los estadísticos descriptivos presentan resultados correspondientes al nivel moderado, en cuanto a los valores de la media con 3,21 la mediana y moda con 3 respectivamente, la desviación estándar es de 0,07 con muy baja dispersión, asociado a un coeficiente de variación bajo.

Con referencia a los resultados de esta dimensión, se evidencia que los Institutos Autónomos en estudio, no cuentan en su totalidad con una filosofía de gestión, que constituya una guía para la conducción de manera efectiva de tales instituciones. Lo cual influye negativamente en su gestión; al no tener clara la misión, no existe total sentido de pertenencia de los miembros para con la organización. Además, se observó que la actuación del trabajo gerencial no refleja en su totalidad los valores que deben estar estipulados en la actuación ética, lo cual influye en la toma de decisiones y en la equidad con todos los empleados.

Por otra parte, medianamente esas instituciones, hacen uso de las estrategias para planificar las actividades, mediante planes previamente establecidos con la finalidad que las estrategias gerenciales faciliten los objetivos de la institución. Es importante señalar, que solo la visión es percibida en alto nivel por la mayoría de los individuos encuestados.

Con respecto a los señalamientos anteriores, es importante que la gerencia asuma el pensamiento estratégico como la coordinación de mentes creativas que permita visualizar la filosofía de estos institutos en estudio, a través de la relación misión, visión, valores y estrategias para guiar la acción gerencial.

En este sentido, Muñiz (2005) señala la filosofía es como el sistema de valores y creencias de una organización. En ese orden de ideas, Pérez (2008) considera la filosofía trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Los resultados de esta investigación son coincidentes con los de, Daza (2009) al encontrar que los elementos relacionados con la filosofía organizacional, revelan presencia neutra, en cuanto a los componentes, objetivos, metas, estrategias dentro de su misión estratégica, de igual manera los fundamentos sociales y organizacionales que deben ser consideradas en la visión estratégica.

Lineamientos para internalizar el pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público.

El pensamiento estratégico debe iniciarse entendiendo la realidad, ya que sobre ella será la actuación que derive de dicho pensamiento. Sin embargo dicha realidad es cada vez más compleja y dinámica. Por ello, el nivel gerencial debe ser creativo, visionario, abierto al cambio pero con humildad, siempre en la búsqueda de asegurar el futuro de la organización y mejorar la calidad de vida de todos.

De ahí, que es fundamental que el pensamiento estratégico de los líderes se ocupen de la filosofía institucional para estar claros en saber quiénes son, en que se cree, cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades. Todo ello, basado en la misión, visión, valores, y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo de trabajo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva y el éxito de la organización.

Por ello, una misión clara describe los valores, prioridades y debe comprender: la necesidad que la empresa pretende satisfacer, la contribución a la sociedad, empleados, las creencias, valores, actitudes, lineamientos, el estilo de la gestión y dirección. Mientras la visión, debe proyectar la imagen futura de la organización tomando en cuenta la realidad en la cual está inserta, orientada a las necesidades del cliente, integradora, positiva, alentadora, realista, consistente, difundida interna y externamente. Por lo tanto, la misión, visión deben comunicar de manera efectiva ese propósito o futuro deseado.

Para lograr internalizar los elementos intuitivos es fundamental que el nivel gerencial del sector público, reflexione en relación a la comunicación que debe existir con su equipo de trabajo en el proceso de elaboración de la misión y la visión. Para ello, es esencial tomar en cuenta algunos aspectos:

- Credibilidad: para conquistar la credibilidad es fundamental involucrar a las personas, a través de la participación. Además, debe contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la institución e incorporarlos como elementos esenciales de la misión y la visión.

- Tomar en cuenta el contexto: para ello, debe existir un diálogo abierto con la finalidad de conocer las realidades del entorno. No se trata de persuadir a la colectividad, sino de asumir como misión y visión lo que ellos esperan de estos institutos.

- El contenido: para que tenga un significado en lo interno, externo de la organización, la misión y la visión deberá expresar los valores esenciales de la institución, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores, de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, compartir conocimientos, de utilizar la capacidad

creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.

- Claridad: lo más importante es que tanto la misión como la visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso.

- Continuidad y consistencia: tanto la misión como la visión deben ser difundidas constantemente, por ello es necesario una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- Dialogo: con el público interno lo más importante es mantener un diálogo permanente con todo el personal de la institución que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, realizar las asambleas, escuchar los criterios, transmitir la información, aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de expresar respuestas oportunas a sus planteamientos o necesidades.

Por otra parte, los valores son esenciales, estos orientan a las personas, las transforman y cambian de conducta, proporcionan el logro de la misión, visión, facilitan la conducción de los cambios estratégicos, permiten identificar antivalores, aumentan la productividad. Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión, sentido de pertenencia, establecen compromisos éticos, entre sus miembros, con sus clientes, la comunidad dentro de la cual la institución lleva a cabo sus acciones.

En el plano estratégico, los valores compartidos son los enunciados esenciales para la realización de la filosofía que se ha propuesto la organización, son los que inspiran y guían la conducta de los miembros de la organización, sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión, visión. En este sentido, es fundamental que los líderes identifiquen los valores, para ello se deben seguir las siguientes sugerencias:

- Reúna a todo el equipo, con la finalidad de discutir cuáles son los valores deseados, obtener consenso y compromiso para crear un ambiente de trabajo orientado a los valores.

- Tome acción sobre cualquier conducta contraria a los valores como la forma de asegurar el éxito de este proceso.

- Programe una serie de sesiones de alineación de los valores en la que todos los miembros de la organización participen, finalmente es importante que el líder demuestre los valores a través de las actitudes.

Sobre la base de las ideas expuestas, para que los organismos, tengan individuos motivados, calidad en los productos, servicios, clientes satisfechos, innovación, creatividad, trabajo en equipo, equilibrio entre vida personal y laboral, es fundamental que exista una misión, visión, valores y políticas que sean profundamente compartidas dentro de la organización. La filosofía compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, un impulso poderoso que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante.

También, las estrategias permiten el rumbo idóneo en cada una de estas instituciones, las cuales garantizan el sostenimiento de los procesos gerenciales en las que ellas están inmersas. La estrategia debe definir para qué fin se trabaja, cómo se hace y qué se logra con ella, es el germen del pensamiento estratégico, convirtiéndose este en una poderosa herramienta de efectos pragmáticos para el que hacer de la institución. De ahí, que los líderes deben formular estrategias que permitan guiar el destino y futuro de la organización. Para lograrlo el líder, debe tener capacidad analítica, creatividad, entusiasmo, que orienten la toma de decisiones efectiva.

En la figura 1 se recoge lo señalado anteriormente con la finalidad de lograr internalizar y compartir la filosofía de gestión acorde a las necesidades de los Institutos Autónomos y de la colectividad.

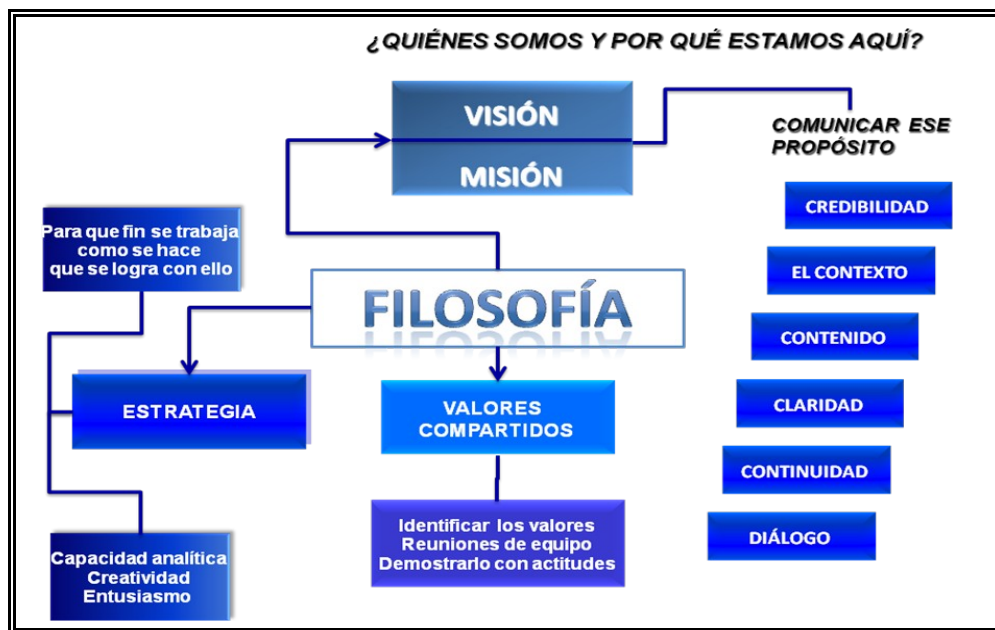


Figura 1. Internalizar el pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos

Fuente: Franco 2011

Las instituciones avanzan cuando se forman líderes que incorporan dentro de sus procesos estratégicos de planificación una misión y visión clara, autentica, con credibilidad, lo que constituye la base para ser comprendida ampliamente por todos sus seguidores; ello estimula a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre las mismas y se logra con la comunicación eficaz y el reforzamiento en valores y actitudes a favor de la colectividad, que en resumen es la filosofía de gestión.

En este sentido, es fundamental internalizar a través de charlas la filosofía de gestión, con el conocimiento compromiso y convicción de la misión, visión, valores y estrategias que permitan el desarrollo de las actividades gerenciales, en el pensamiento estratégico de los gerentes. Con la finalidad de consolidar la gestión gerencial del sector público, con el fin de que satisfaga las necesidades del ámbito interno y externo.

Tener una constante comunicación a través del dialogo abierto de manera horizontal y vertical con todos los miembros de la organización que sensibilice la importancia de la filosofía institucional; de esa manera la interrelación ayudará no solamente a conocerla, internalizarla, a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán enfatizarse con los propósitos estratégicas de la institución.

Establecer una inducción constante al nivel gerencial conjuntamente con los empleados, de la filosofía de la institución que garantice que realmente el personal conoce y ponen en práctica la misión, visión, valores institucionales para cumplir cabalmente con

las estrategias que minimice el nivel de incertidumbre.

CONCLUSIONES

Los resultados demostraron moderada presencia del pensamiento estratégico, evidenciándose que no cuentan en su totalidad con una filosofía de gestión, que constituya una guía para la conducción de manera efectiva de estas instituciones.

La misión no está plenamente compartida y internalizada por todos los miembros por lo que medianamente se sienten comprometidos con la razón de ser de la institución. Por su parte, la visión es percibida en nivel alto por la mayoría de los encuestados.

Con respecto a los valores es percibido en moderado nivel, lo cual evidencia que la actuación del trabajo gerencial no refleja en su totalidad lo estipulado en el código de ética, lo cual influye en la toma de decisiones y en la equidad con todos los empleados.

Medianamente hacen uso de las estrategias para planificar las actividades, mediante planes previamente establecidos con la finalidad que las estrategias gerenciales faciliten los objetivos de la institución.

Referencias

Blanchard, K. (2007). **“Liderazgo al más Alto Nivel”**. Editorial Norma. Bogota- Colombia.

Ferrer, J. y Clemenza C. (2007). **Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública**. Un caso de aplicación. Disponible en: www.serbi.luz.edu.ve/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base

Frances, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral**. Primera Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V. México

Mintzberg Henry, Quinn, J (1998). **El Proceso Estratégico**. Editorial Prentice – Hall, México.

Muñiz, R. (2003). **Estrategia de Marketing. La Dirección Estratégica**. [http:// www. Marketing- xxi.com// a _dirección_ estrategia_16htm](http://www.Marketing-xxi.com//a_dirección_estrategia_16htm)

Pérez, C. (2008). **Pensamiento Estratégico**. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. “Universidad Rafael Bellosó Chacín”. Maracaibo, Venezuela.

Ohmae, K. (2004). "**La Mente Del Estratega**", McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A.

Prieto, P. (2007) **Pensamiento Estratégico para el Sosténimiento de la Gestión Gerencial en las Universidades Nacionales Experimentales**. Tesis Doctoral.

Robbins S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México.

Robert, M. (2006). **El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple**. Editorial. Mc Graw-Hill. México.

Sánchez, J. (2007) **Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI**.

▪

***Acerca de la Autora**

María Josefina Franco de Franco. Economista. Especialista en Gerencia y Gestión Local. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Diplomado en Administración Tributaria. Profesora del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo (IUTET). Profesora de la Universidad Rafael María Baralt en el programa Postgrado. Auditor IV de la Contraloría del Estado Trujillo. marij.franco@hotmail.com