

Telos

ISSN: 1317-0570

wileidys.artigas@urbe.edu

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín  
Venezuela

Prieto, María

Juego organizacional y acción gerencial: la búsqueda del confluir entre lo planeado y lo actuado

Telos, vol. 7, núm. 2, mayo-agosto, 2005, pp. 297-306

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318832010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Juego organizacional y acción gerencial: la búsqueda del confluir entre lo planeado y lo actuado

### Organizational Games and Managerial Action: the Search for Confluence Between Planned and Real Activity

*María Prieto\**

#### Resumen

Este trabajo plantea que para enrumbar las organizaciones y/o instituciones hacia su supervivencia y sustentabilidad, la gerencia debe estimular la transformación de los individuos en jugadores de un equipo, donde se genere una sinergia positiva que facilite la coordinación del esfuerzo común para alcanzar las metas. Metafóricamente se concibe al juego organizacional como un encuentro entre dos equipos. El "A" representa la fuerza impulsora o red, conformada por la alta gerencia y grupos de apoyo, el otro, "B", opositor o factores restrictivos. El resultado dependerá de cómo el equipo "A" confronte a las fuerzas opositoras, siendo necesario una mayor coherencia entre lo que se expresa a través de decisiones y la concreción de acciones que viabilicen el logro del objetivo propuesto.

**Palabras clave:** Alta gerencia, juego organizacional, fuerza impulsora, factores restrictivos.

#### Abstract

This paper proposes how to guide organizations and/or institutions towards survival and sustainability. Management must stimulate the transformation of the individuals into team players, generating a positive synergy

Recibido: Enero 2005 • Aceptado: Marzo 2005

\* Aspirante al Doctorado en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Email: maría\_pp@hotmail.com

that facilitates the coordination of common efforts in order to reach goals. Metaphorically the organizational game is conceived as an encounter between two teams. "A" represents the impulse force or network, made up of management or support groups, and B as the opposition or restrictive factors. The result will depend on how team "A" confronts the opposing group "B", or restrictive forces. This is necessary for more coherence between what is expressed through decisions and the concretion of actions that make the achievement of the proposed objective more viable.

**Key words:** High management, organizational games, impelling force, restrictive factors.

## **1. Introducción**

El fin de siglo e inicio del tercer milenio está lleno de retos y riesgos ya que se vive un momento crucial de transformaciones y/o cambios profundos, acelerados y globales en todos los ámbitos: social, económico, político y organizacional. En este último Bustillo (1996), visualiza un cambio sistémico a lo largo y ancho de la organización que exige maneras nuevas de percibir, pensar y comportarse, por parte de sus miembros.

En otras palabras, la onda cambiante que conduzca a la variación de dicha organización depende en gran proporción de las personas que la conforman y son ellas, a través de su pensamiento y acción, las que al definir políticas y precisar los elementos, instrumentos medios y recursos, quienes harán posible el surgimiento de organizaciones acordes con la nueva concepción teórica y con el uso del actual lenguaje.

Esa rica y variada arquitectura organizacional, producto de los cambios profundos experimentados por el concepto de organización en los últimos años ha incidido para que en el diseño de las mismas. Drucker (1998), tiende a enfatizar lo social, es decir, a considerar que las personas son la esencia de la organización y que el objetivo de éstas es descubrir y desarrollar las potencialidades de dichas personas y minimizar sus debilidades para que de esta manera sus acciones o actitudes se traduzcan en éxito personal y organizacional.

En concordancia con lo anteriormente planteado, se abordó el papel preponderante de la alta gerencia (nivel corporativo), en el hipotético juego organizacional, ésta junto a sus grupos de apoyo (nivel funcional y operativo), conformaran una red integral interconectada, cuyo ejercicio de funciones y tareas específicas, viabilizará la concreción de los objetivos y por ende dará respuesta a los lineamientos de su misión y visión organizacional.

## 2. Organización y Rol Gerencial\*

En la actualidad el desafío para las organizaciones y/o instituciones es poder amoldarse, innovar y responder adecuadamente a la realidad cambiante y tan volátil del entorno, por lo cual, se hace obligante que los dirigentes y líderes que conforman la alta gerencia rompan con el sentido instrumental del término organización para que a través del libre albedrío del pensamiento puedan crear revoluciones mentales (igual que pasó en Arquitectura), que les permita concebir organizaciones y/o instituciones más coherentes y pertinentes en relación con el actual momento y los próximos años.

Las organizaciones y/o instituciones en general tiene que ir más allá de encarar los aprendizajes adquiridos previamente por sus miembros puesto que han de enfrentar el problema del trabajo, dentro de una cultura y tecnología en expansión permanente, esto ha contribuido a que el presente adquiera características de gran **complejidad e incertidumbre** como resultado del nuevo entorno globalizado y virtual, el cual, se ha hecho sentir y se ha colado hacia todos los sistemas hasta invadirlos plenamente, incidiendo para que se modifiquen constantemente las reglas de juego; ocasionando la aparición de un número proporcional de **conflictos** por la diversidad de intereses que se conjugan entre los diferentes actores sociales.

Lo anteriormente expuesto, dificulta aún más el papel que ha de cumplir la alta gerencia en la definición de políticas o directrices para la formulación e implementación de estrategias y programas coherentes que guíen u orienten la acción de las organizaciones y/o instituciones hacia el logro de su adaptabilidad, supervivencia y mayor pertinencia social, siendo para ello fundamental mirar al futuro para emprender acciones tendentes a mejorar el presente o realidad y así poder dar respuestas oportunas y eficaces a las exigencias del entorno. Las políticas deben ser expresadas adecuadamente de manera tal que no se presenten discordancias e incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace minimizando así la posibilidad de confusión y conflictos entre los miembros de la organización o destinatarios.

Las decisiones que se adopten a partir de dichas políticas están encadenadas a la formulación e implementación de una estrategia y en este sentido, Hax y Majluf (1996), hay que tener presente que el concepto de estrategia y el proceso de materializarla son inseparables y que ésta puede emerger de procesos diferentes tales como: Los procesos cognitivos de los individuos donde residen la comprensión del ambiente externo y las capacidades internas de la organización; los procesos sociales y organizacionales que contribuyen a la comunicación interna y el desarrollo de un consenso de opinión y los procesos políticos que tienen que ver con

\* **Nota:** Es conveniente aclarar por la existencia de varias acepciones para los términos: políticas, estrategias y acciones, que para los efectos de este trabajo se operacionalizaron de acuerdo con (Castellano 2000, P. 140), tal como se expresa a continuación: políticas como principios rectores: las estrategias como manera de organizarse y actuar secuencial y elásticamente para implementar la política (ganando terreno y haciendo que el oponente lo pierda), las acciones generales como propuestas a su mayor nivel de generalidad y las acciones o subacciones como desagregaciones de las anteriores.

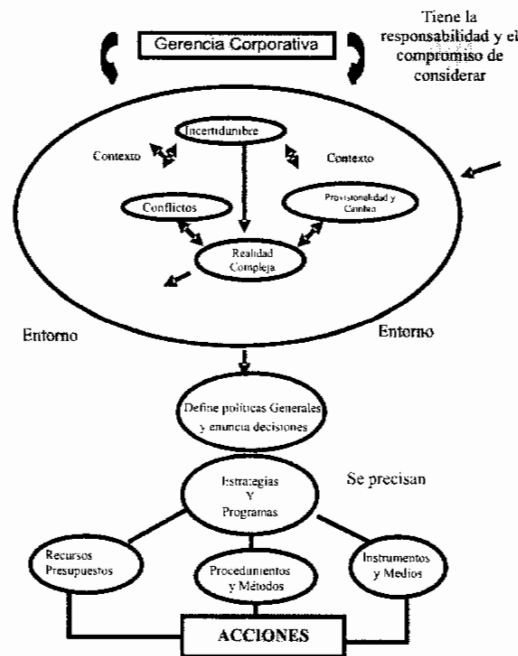
la creación, retención y transferencia de poder dentro y fuera de la organización sobre todo si estas están relacionadas con el sector público.

Este proceso de formulación de una estrategia puede responder a: 1) Los objetivos estratégicos; 2) a los estilos de gestión, 3) a la cultura organizacional; 4) a los procesos administrativos; pero en cualquier caso, es necesario considerar elementos fundamentales para su definición entre ellos: 1) la misión (ámbito y competencias); 2) el análisis interno y externo (para escudriñar en el desempeño pasado, y visualizar las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas), para el momento de la formulación.

Tomar en cuenta estos factores confiere mayor peso y grado de factibilidad y viabilidad a la programación estratégica y a los proyectos específicos de acción implícitos, de cuya implementación dependerá en gran medida que la organización afirme su continuidad vital y su adaptación a un medio cambiante sin dejar de lado su objetivo último, es decir, beneficiar o favorecer, a través de transacciones o contratos sociales, a todos los que dependen directa o indirectamente de ella.

Sintetizando, la función gerencial antes descrita se puede representar gráficamente como se muestra en el Gráfico 1, donde se evidencia la relación que existe entre pensamiento y acción por lo tanto, es significativo preguntarse si el pro-

**Gráfico 1**  
**Papel de la Alta Gerencia**



Fuente: Prieto (2004).

blema real del asunto reside en la brecha existente entre lo ideado y/o planificado, que puede expresarse de diversas formas o maneras y lo real ejecutado, es decir, las acciones.

Lo anteriormente expresado, hace referencia específicamente a la distancia a ser recorrida entre signos, entendida como signo de proceso continuo de incesantes cambios, de “ideas tan generales que pueden considerarse como algo semejante a inclinaciones o tendencias hacia las cuales se dirigen los pensamientos”. Peirce (s/f), el curso de acción o trayectoria que posibilite la concretización de dichas ideas o pensamientos a fin de transformar una situación o realidad por no ser ésta pertinente a los intereses de la mayoría o de los integrantes según cada caso.

Los enunciados teóricos por sí solos, no tienen sentido de sinestesia (transformación de un sentido en otro), por lo tanto, han de expresarse con claridad, atendiendo al colectivo maximizando la factibilidad de aprehensión de la mayoría, ya que, se ha de tener presente que es a través de la gente y las organizaciones que se alcanzan los objetivos.

Por otra parte, se hace necesario establecer un vínculo estrecho entre individuos, dirección y situación que funcione como un sistema integral interconectado (conectividad de las partes entre sí) es decir, basado en relaciones, las cuales constituyen en la organización su capacidad de interconexión, integración y participación, por esto, es fundamental el fomento de las mismas adecuadamente basándolas en una comunicación abierta rápida y oportuna, en el aprendizaje permanente de todos los miembros y su integración, la cual induce a que surja la sinergia (asociación con una finalidad compartida), en el sistema que se traduce en una proporcional participación.

Dicho de otra manera las organizaciones que permanecerán y lograrán hacerse competitivas (Senge, 1998) son aquellas que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, donde, se cultiven nuevos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva quede en libertad, la gente aprenda a aprender en conjunto, en otras palabras desarrollen sus potencialidades y aptitudes colectivamente para así, a través de sus actitudes o acciones producir, los resultados deseados.

Todo lo anteriormente planteado revela que es de urgente necesidad (sobre todo en el sector público), desarrollar concepciones gerenciales que conlleven a incrementar la eficiencia y productividad, donde el aprendizaje en planificación y

gestión, se encamine del “comportamiento respuesta” (solución racional de los problemas) hacia el “comportamiento operativo” para que los equipos del dirigente (alta gerencia) se conviertan en “redes flexibles de trabajo que utilizan herramientas y tienen funciones muy distintas y donde la clave es la coordinación de la acción”, y la integración de dichas herramientas y métodos en un sistema dinámico, que garantice equidad y eficacia en la resolución de los problemas y contribuya a su vez al logro de la pertinencia social tan ausente en los diferentes espacios y sectores del país.

### 3. ¿Como hacer confluír lo ideal, lo tendencial, lo propuesto y lo actuado?

El logro de la congruencia entre lo pensado (intención) y lo real ejecutado está sujeto a un largo y algunas veces sinuoso recorrido donde es necesario sortear escollos o contraposiciones de diversa índole que implican a su vez, disposición a un comportamiento dinámico por parte de los miembros de cualquier organización, que permitirá contrarrestar la opinión de fuerzas, de intereses o de personas en una determinada situación, a través de un específico curso de acción o estrategia donde se hayan definida reglas claras de juego teóricamente ciertos tipos de conflictos considerados en este caso como juegos de acuerdo a Newman y Morgerstern, citado por Chiavenato (2001), implican la disputa entre dos o más participantes y en los que cada parte en determinados momentos, puede emprender diversas y posibles acciones en su búsqueda por alcanzar el éxito.

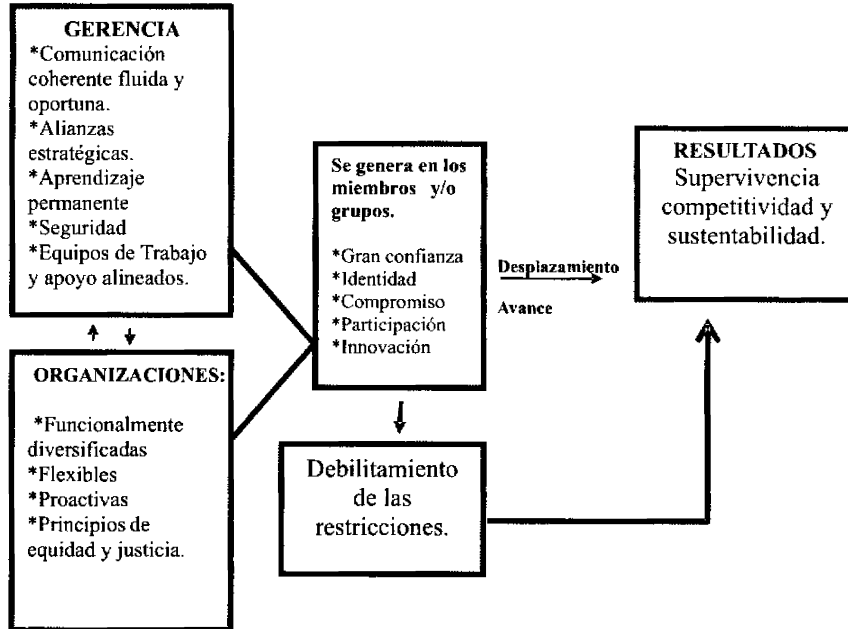
Sin embargo, en cualquier caso, se ha de tener claro, que los cambios, al igual que las corrientes de agua no deben empujarse, sino que han de fluir como respuesta a una táctica adecuada (emprendida por la alta gerencia), basada especialmente en una comunicación coherente, fluida y oportuna, alianzas estratégicas, aprendizaje permanente, garantía de seguridad y equipos de trabajo y apoyo alineados dentro de organizaciones tendentes a convertirse en asociaciones, funcionalmente diversificadas flexibles, proactivas y con un alto sentido de equidad y justicia que genere entre los miembros o individuos una gran confianza, identidad, compromiso, participación e innovación, todos ellos, indispensables para obtener óptimos resultados y alcanzar la supervivencia competitividad y sustentabilidad organizacional y/o institucional.

Hipotéticamente hablando y usando la metáfora como recurso del lenguaje, se puede concebir ese proceso heurístico (Figuroa, 2000), como el efecto de un movimiento armónico simple (MAS), donde al ejercerse influencia a partir de un relativo equilibrio se efectuará un desplazamiento proporcional a la fuerza impulsora, (por la activación de las potencialidades individuales y grupales), que favorecerán el debilitamiento de los factores restrictivos, limitantes u oponentes y el avance hacia los resultados esperados. El proceso antes descrito se representa en el Gráfico 2.

Para concretar los resultados esperados a lo largo de toda la trayectoria planificación - gestión y en el marco de la diversidad funcional, los grupos o equipos ejecutores han de conformar una **red interconectada e integrada**, de manera tal que cualquier variación o modificación se transmita con la inmediatez del caso y se coordinen las acciones u operaciones necesarias evitando la subutilización de esfuerzos y recursos, dicha red o unidad de integración y coordinación ha de constituir un nuevo modelo de gestión para cambiar los procesos y los mapas de acción que sustentan el trabajo de la gente.

En el mismo orden de ideas, simulando y estableciendo correspondencia con un encuentro deportivo (donde el aprendizaje en relación con las posiciones y funciones, las reglas de juego claras, integración, coordinación y participación,

**Gráfico 2**  
**Proceso fuerza impulsora –desplazamiento-Consolidación**



Fuente: Prieto (2004).

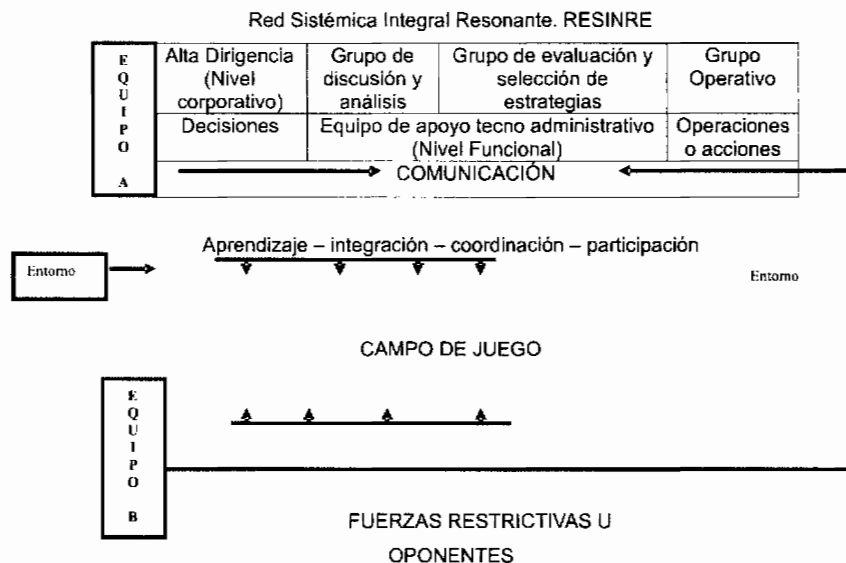
son fundamentales para el éxito), es posible integrar en las organizaciones, grupos de gestión y apoyo cuya finalidad primordial sea velar porque las intenciones develadas a través de decisiones, se concreten en acciones u operaciones coherentes o compatibles con los objetivos propuestos.

Un factible modelo para lograr los propósitos anteriores es la **red sistémica integral resonante**, (Gráfico 3), que en el juego organizacional representa el equipo A constituido, por Cuadro subgrupos: alta dirigencia, grupo de discusión y análisis; grupo de evaluación y selección de estrategias y grupo operativo alineados armónicamente, para así bloquear las tendencias negativas internas y externas (equipo B), que puedan influir sobre el normal desarrollo de la trayectoria o programa direccional trazado siendo para ello indispensable, fomentar una permanente comunicación, aprendizaje, integración y coordinación entre todos los miembros o integrantes del equipo A, quienes a través de su activa participación diseñarán y desarrollarán las estrategias y acciones necesarias para la construcción y consolidación del futuro deseado.

Como puede observarse la red antes mencionada estaría integrada por tres niveles básicos: corporativo, funcional y operacional los cuales pueden reagruparse o ampliarse dependiendo de la naturaleza de la empresa u organización.



**Gráfico 3**  
**El Juego Organizacional**



Fuente: Prieto (2004).

**Cuadro 1**  
**Niveles de la red y sus tareas**

Nivel	Tareas Permanente	Estrategias	
		Formulación	Programación y Presupuesto
Corporativo	Visión	Directrices y objetivos	Prioridades para la asignación de recursos y consolidación de presupuestos y aprobación de fondos.
Funcional	Misión	Formulación de estrategia y programas direccionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los programas</li> <li>• Preparación del Presupuesto General.</li> </ul>
Operativo	—	Proyectos específicos de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de acciones u operaciones</li> <li>• Preparación del presupuesto operativo.</li> </ul>

El nivel corporativo tiene bajo su responsabilidad tomar las decisiones y coordinará con el nivel funcional la formulación y desarrollo de las estrategias y lo que ellas implican para la concreción de las acciones u operaciones (nivel operativo), a su vez cada uno de dichos niveles asumirán tareas específicas permanentes y/o temporales ajustadas a la situación y al perfil de la estrategia, tal como se representan en el Cuadro 1.

#### **4. A manera de conclusión**

El juego organizacional al considerarse una contienda entre fuerzas (impulsora y opositora), determina que el resultado de dicho encuentro dependa de la forma como el equipo A (Red sistemática integral resonante), pueda contrarrestar el efecto de sus oponentes (Equipo B). En tal caso, el papel de la alta dirigencia adquiere gran significado siempre y cuando aprehenda e internalice que su rol fundamental es integrar y coordinar la voluntad y el esfuerzo de todos los miembros o individuos en una sola dirección y que ésta ha de ser coherente y pertinente con los intereses de la mayoría, es decir los dirigentes, en la sociedad de hoy, han de enfatizar la acción y las habilidades que se necesitan para llevar a cabo las acciones que contribuyan a superar los obstáculos y conduzcan gradualmente a la transformación de la realidad o presente, hacia la situación final que se espera generar, fomentar y consolidar.

El juego, de acuerdo con UNESCO (1991), es una actividad libre que está de acuerdo con las propias necesidades del sujeto u organización, en la cual, el despliegue de iniciativa y la búsqueda de soluciones novedosas contribuyen al desarrollo de la actividad creadora. Por ello, es imprescindible tomar en cuenta las condiciones o factores que pueden incidir sobre el desarrollo del mismo (contexto y entorno histórico social), ya que, el mayor conocimiento y control sobre las limitaciones inmediatas y futuras posibles minimizará los riesgos, facilitará el avance y garantizará el éxito.

#### **Referencias Bibliográficas**

- Bustillo, J. (1996). **Tendencias de cambios en las organizaciones**. Material de Conferencia. Fundamental. Mimeografiado.
- Castellano, H. (2000). **Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto**. Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). **Introducción a la teoría general de la administración**. editorial McGrawHill. 5ta edición.
- Drucker, P. (1998). **Gerencia para el futuro**. Editorial Norma, Bogota. Colombia.
- \_\_\_\_\_. Fundación (1998). **La organización del futuro**. Editorial Gráfica. Buenos Aires. Argentina.

- Figueroa, D. (2000). **Dinámica**. Vol. 2. Serie Física. Departamento de Física. Universidad Simón Bolívar. Venezuela.
- Garet, M. (1996). **Imágenes de la Organización**. Editorial Alfa Omega. México D.F.
- Gómez, G. (2001). **Sistemas administrativos**. Editorial McGrawHill. México. D.F.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). **Gestión de Empresa con una Visión Estratégica**. Ediciones Dolmen. Chile.
- Ivancevich y colaboradores (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. Editorial McGrawHill. Madrid. España.
- <http://www.Vivisimo.com.locke/gerencia>. Revista Mercado. Julio 2001.
- López, J. (1995). **¿Cómo podemos repensar el futuro y la Planificación?**. Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES). Caracas Venezuela. Mimeografiado.
- Pace, S. (1998). **Creación de comunidades sustentables de aprendizaje para el Siglo XXI**. Fundación Drucker. Editorial Granica Buenos Aires. Argentina.
- Peirce y sus signos (2001). **Diario La Verdad**. Año III No. 181. Suplemento Cultural. Floyd Merrel Purdue University. Indianápolis. USA. [f.merrel@purdue.ed](mailto:f.merrel@purdue.ed).
- Robbins, S. (1998). **La administración en el mundo de hoy**. Prentice Hall México.
- Sallenave, J. (1998). **Gerencia y planeación estratégica**. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Senge, P. (1990). **La Quinta Disciplina**. Editorial Granica Buenos Aires. Argentina.
- UNESCO (1991). **Declaración internacional de la educación Física y el Deporte**. Santiago de Chile.
- Whitaker, P. (1998). **¿Cómo gestionar el cambio en contextos educativos?**. Editorial Narcea. Madrid. España.