

## Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal\*

*Silenis Añez de Contreras* \*\*

*Freddy Bozo Sánchez* \*\*\*

*Luisa Gamboa Fereira* \*\*\*\*

### Resumen

Este trabajo tiene como objetivo estudiar la importancia del pensamiento estratégico en la formación de carácter gerencial del alto gerente municipal. La metodología empleada es de tipo descriptiva documental. El análisis evidencia que los programas de educación formal no enseñan a los gerentes lo que más necesitan para lograr el éxito; este debe desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y debe ser un estimulante ejercicio mental. El gerente municipal debe ser esencialmente un estratega, con visión de futuro, que pueda interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, donde predomine el interés colectivo.

**Palabras clave:** Pensamiento estratégico, formación de carácter gerencial, alto gerente municipal, programas de educación formal.

\* Este trabajo constituye una investigación libre de los autores

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.

\*\*\* Doctor en Derecho. Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.

\*\*\*\* Magister en Administración del Trabajo. Profesora Agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: luisagamboa@cantv.net

## Strategic Thought in the Formation of High Level Municipal Managers

### Abstract

The objective of this paper is to study the importance of strategic thought in the character formation of high level municipal managers. The methodology used was documentary and descriptive. The analysis indicated that formal education programs do not teach managers what they need to be successful; they must develop the habit of strategic thinking, and should stimulate mental exercise. The municipal manager must be principally a strategist, with a vision of the future, and capable of interpreting and producing changes without originating conflict, where collective interests predominate.

**Key words:** Strategic thought, management character formation, high level municipal managers, formal programs of education.

### Introducción

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que se vive un cambio de época, las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia. Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y aplicando todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es aquí donde cobra importancia la actividad de la gerencia, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios.

Dentro de estos procesos gerenciales, la formación de recursos humanos con alta capacitación y de competencias diferenciadas surge como mecanismo esencial con el objeto de mejorar la calidad de sus ser-

vicios, conllevando hacia horizontes de excelencia en el cumplimiento de su misión.

En tal sentido, el recurso humano necesita renovar constantemente sus aptitudes a través de su formación; antes los grandes directivos daban las órdenes y no recibían consejo de nadie, esto ha cambiado, ahora deben aprender y ponerse al día. Kreinter y Kinicki (1997) plantean que los directivos de las organizaciones, en su función de trabajar “con y a través de otros” necesitan ser creativos y saber vender de un modo activo nuevas directrices, de una manera ética y sensible; así como trabajar en equipo, con el poder que da la voluntad y el apoyo activo de otros cuyo motor es el propio interés.

Es por ello que el pensamiento estratégico está orientado a dar al líder, al gerente, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor. Hoy día la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología obliga al gerente a pensar estratégicamente, y de este modo el pensamiento estratégico evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos.

Al analizar la situación de los gobiernos locales, observamos como la combinación de reforma del Estado y la globalización han valilizado la existencia de gobiernos municipales con mayores competencias y con similares recursos pero, con diferente evaluación por parte de la población para la cual gestionan. Este contexto, promueve transformaciones en el perfil de los funcionarios, quienes con sus acciones y decisiones generan un impacto social en el ámbito de su interés (Añez y López, 2001: 32).

El problema actual es como gerenciar en un contexto exigente y complejo, esto impone como señala Croizier, citado por Añez y López (2001) desafíos en orden a construir una cultura de gestión pública cuya capacidad básica sea la capacidad de las personas, en todos los niveles operativos.

De lo antes dicho se deriva la importancia de este estudio, el cual tiene como propósito estudiar la importancia del pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal.

Al respecto, en primer lugar se presenta una disertación terminológica de los conceptos de pensamiento estratégico, planeación estratégica, estrategia y formación gerencial; luego se abarca las características del alto gerente municipal, su visión estratégica y su formación gerencial; y finalmente se esbozan algunas conclusiones sobre lo que debe aprender un gerente para mantener en su actuación el pensamiento estratégico.

### **1. Disertaciones terminológicas: Pensamiento estratégico, planeación estratégica, estrategia y formación gerencial**

Cuando se estudia el pensamiento estratégico se tiende a confundirlo con el concepto de planeación estratégica, diversos autores han escrito sobre la diferenciación entre ambos conceptos, Ohmae, (1998) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas, para Peters citado por Reimann y Ramanujan (1992) el pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.

Con relación a la planeación estratégica, Friedmann citado por Rosales (2001) considera que la planeación puede ser concebida como una práctica profesional que busca la manera de concretar formas de conocimiento con formas de acción, debiendo operar los eventos reales de cada día, en vez del futuro, y que debe ser normativa, innovadora, política, transaccional y basada en el aprendizaje social.

Igualmente, Rosales (2001) considera que la planeación estratégica es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

En tal sentido, Mintzberg (1998) diferencia la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se analizan las organizaciones se observa que el hombre no sólo actúa individualmente sino tam-

bién como representante de esa organización, y de esta forma estudiamos el pensamiento estratégico a nivel individual.

Al respecto, Morrisey (1996) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El pensamiento estratégico a nivel individual comprende: el entendimiento holístico de la organización y su ambiente, la imaginación y creatividad y la visión de futuro, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento de una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

En tal sentido, 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. (Robert y Días, 2000: 58).

El concepto de estrategia ha sido objeto también de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una definición única. Porter (1999) afirma que la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia determinando lo atractivo de un sector industrial; Mitntzberg (1998) indica que la estrategia prospectiva consiste en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder.

En síntesis la estrategia es un conjunto de acciones o comportamiento deliberado o no que nos permite diseñar un plan, el cual debe ser coherente con el comportamiento. Las estrategias exitosas no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. Afirma Ohmae (1998), que en la mente del estratega, la percepción y la consecuente determinación en su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, mas que racional.

Con relación a la formación gerencial, muchos autores han escrito sobre el tema, entre ellos Milkovich y Boudrean, citados por Ferrer et al (2001) los cuales señalan a la formación como un proceso sistemático en el que se modifican el comportamiento, los conocimientos y la motiva-

ción de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Para otros, como Morera (1997), al hablar de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, manifiesta que la misma tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización, e incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y potencial del individuo, a modo de mejorar su desempeño actual o futuro.

En este orden de ideas, es fundamental poseer y mantener un recurso humano orientado a la obtención de objetivos de la organización, para lo cual se requieren personas concebidas como sistemas biológicos, emocionales, sociales y espirituales, que busquen niveles de excelencia en las actividades ejecutadas, asuman responsabilidades en la solución de problemas y se fijen metas moderadas y factibles.

De igual modo las empresas deben procurar el desarrollo de condiciones organizacionales que faciliten la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, el alcance de sus objetivos individuales, y de este modo con las personas disponibles se obtengan los objetivos de la organización.

## 2. Alto gerente municipal

El municipio es un sistema político, en el sentido de que es una estructura donde se toman las decisiones relacionadas con la colectividad dentro de una localidad relativamente pequeña, y que está bajo la dependencia de la soberanía nacional. El municipio es además, un sub-sistema económico, porque asigna los recursos comunes de los habitantes para el suministro de los bienes y servicios que éstos requieran. (Kelly, 1993: 61)

Al decir de Carruci (1999: 13-14) existen tres características que hacen particular a los gobiernos municipales:

- *El gobierno municipal actúa e interactúa en una realidad compleja:* el alcalde constituye un decisor determinante en el municipio, pero sus decisiones se dan en un medio conflictivo donde concurren gran diversidad de organizaciones y decisores, y que a su vez está influenciado por fenómenos políticos, sociales, tecnológicos, económicos, etc., que se desarrollan en los escenarios estatales y nacionales.

- *Dentro de la compleja realidad que representa el municipio, el ejecutivo municipal debe cumplir el rol de promotor del desarrollo local: el desarrollo local debe entenderse como el proceso de crear bienestar social, político y económico de un municipio, a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capital, físicos y naturales, para generar bienes y servicios, aún cuando el desarrollo local de un municipio no depende únicamente del gobierno municipal, éste puede y de hecho lo es un agente decisorio muy importante, mediante la constitución de infraestructura y prestación eficiente de los servicios públicos, la formulación de políticas que estimulen la participación del sector privado, y muy especialmente, vinculando la voluntad política con los esfuerzos técnicos de otros decisores involucrados en el proceso.*
- *El municipio es el espacio natural de participación ciudadana y del sector privado en la gestión pública, donde el alcalde debe considerarse como el principal gestor democrático: el gobierno municipal, a diferencia de otros ámbitos de gestión pública, puede converger estrecha y permanentemente con las comunidades y el sector privado en la búsqueda del bienestar económico y social de sus habitantes.*

La complejidad de la gerencia municipal, comienza desde el momento en que no es tan clara la diferenciación entre la organización de un gobierno local y otras organizaciones, cuando no es tan fácil distinguir entre lo que está fuera y lo que está dentro de la organización, cuando no es posible identificar la misión hacia la cual concurren los esfuerzos y las acciones de la gente, Malavé y Piñango (1993).

Una consecuencia de este carácter difuso de los límites de la organización de los gobiernos locales tiene que ver con la carrera de los gerentes municipales, con su nivel de preparación y formación gerencial, con la posibilidad de desarrollar la gerencia en este campo.

### **2.1. Pensamiento Estratégico**

El pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión y las estrategias en la toma de decisiones y efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprenda sean coherentes y compatibles con la filosofía de la misma.

Dentro de los elementos del pensamiento estratégico a nivel individual del cual hablamos con anterioridad, encontramos la visión de futuro, entendiendo ésta como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad. Dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización.

Cuando la visión es orientadora se perfilan algunos lineamientos relacionados con los objetivos estratégicos y se demuestra la relación de la organización con sus trabajadores, los clientes, accionistas y el medio, así como la posición del mismo ente las cuestiones éticas.

Los gerentes pueden sufrir de una visión estratégica de tipo túnel, Ohmae (1998) entre más fuerte son las presiones y más necesario y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual, para ello debe estar respaldado por el uso diario de la imaginación, y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento y del planeamiento.

En la formulación de la estrategia uno de los peligros que se corre es el perfeccionismo, no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia perfecta sólo basta con una estrategia superior, capaz de aprovechar las oportunidades. Tampoco se debe caer en la perfeccionista observación por todos los detalles, lo cual conduce a la compulsión de analizar y al temor de asegurarse el deber hacer, teniendo confianza a todas las respuestas definitivas.

Aquel gerente que haya logrado liberarse del perfeccionismo deberá llevarlo a la práctica en otro sentido, pero si el pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que sería un estado ideal de los negocios, aún si en el presente es inalcanzable, se lograran liberar los obstáculos.

En fin, el pensamiento estratégico es una cuestión de actitud; el secreto radica en hacer que las personas piensen: ¿Qué podemos hacer? En vez de ¿Qué no podemos hacer?

## **2.2. Formación Gerencial**

Según Carruci (1999) desde el punto de vista gerencial las características propias de los gobiernos locales le confieren al alto gerente municipal ciertas exigencias:

- *Debe ser participativo*, abriendo y fortaleciendo los canales de participación ciudadana a fin de que la comunidad intervenga activamente en la identificación de prioridades y formulación de objetivos, y ejerza un oportuno control sobre la administración municipal.

- *Debe ser eficaz*, el gerente municipal es un administrador del mandato de la comunidad y, como tal, está obligado a cumplir con eficacia y eficiencia los proyectos establecidos en el plan de gestión.

- *Debe promover la concertación*, tanto con otros niveles de gobierno como con el sector privado, haciendo compatibles los intereses de los distintos sectores u organizaciones y coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales del municipio.

- *Debe ser fundamentalmente estratégico*, debe actuar inteligentemente con otros decisores u organizaciones para alcanzar las metas de desarrollo local y la prestación eficiente de los servicios públicos, en tal sentido debe asumir una gerencia de carácter estratégico realizando dos actividades básicas: la identificación y evaluación permanente de oportunidades y amenazas provenientes del escenario nacional o regional, y el análisis de propósitos, intereses y capacidades de las fuerzas sociales, económicas y políticas preponderantes en el municipio.

Ante esta realidad, el alto gerente municipal debe liderar los procesos de cambios dentro del municipio, para ello debe estar adecuadamente formado, capacitado y adiestrado, debido a la elevada responsabilidad y repercusiones de sus actuaciones como elemento fundamental para enfrentar con éxito los nuevos modelos que exigen un cambio directamente relacionado con los procesos gerenciales de la nueva cultura corporativa.

En este sentido, se debe destacar lo señalado por Drucker, (en Pereira, 1999), cuando afirma que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surgió del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar.

También, Leboyer (en Pereira, 1999), enfatiza que se debe considerar el conocimiento a través del desarrollo de las competencias las

cuales iniciarán una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor gerencial, sin olvidarse de su formación.

Ante las nuevas realidades en el desarrollo organizacional, surge irreverentemente la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal como elementos claves para el óptimo desempeño, donde, al decir de Hernández (2002) cobra gran importancia la formación gerencial, entendida como realidad gerencial producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales.

Gestionar en lo municipal nuevas competencias demanda capacidades efectivas y una gestión óptima, capaz de crear modificaciones en el comportamiento de sus funcionarios. El desempeño de papeles gerenciales en un gobierno local requiere: primero una capacidad para percatare y entrar en sintonía con las maneras de hacer las cosas prevaletentes en el municipio, con el orden establecido por las practicas imperantes, y segundo la disposición y la habilidad para transformar ese orden existente en otro que considere deseable o que conduzca a elevar el bienestar de su comunidad, (Cova et al,1993:28)

## Conclusiones

Generalmente los programas de educación formal no enseñan a los gerentes lo que más necesitan saber para lograr el éxito, éste depende de cómo adquieren a través de su propia experiencia el conocimiento y las habilidades vitales para lograr su eficiencia.

Estos programas de educación formal le dan poca importancia al desarrollo de las habilidades requeridas para la identificación de los problemas que necesitan ser resueltos, a la planeación para la obtención de los resultados esperados, o a la realización de los planes operativos una vez establecidos.

El éxito depende de la capacidad de una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y, a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes de volverse críticos.

El alto gerente municipal debe desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y hacerlo en forma natural, debe tomarlo como un estimulante ejercicio mental, para que el gerente llegue a ser un estratega

eficaz, es necesaria la práctica constante del pensamiento estratégico, y no tenerlo como un recurso que puede dejarse guardado en épocas tranquilas y despertarse cuando surge la emergencia.

En consecuencia, el diseño de una estrategia es simplemente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual, representa la expresión de una actitud frente a la vida. Pero como cualquier actividad creadora, el arte del pensamiento estratégico se practica con mayor éxito cuando se guardan en la mente ciertos principios operativos y se evitan conscientemente ciertos peligros.

En tal sentido, el papel del alto gerente municipal ha de concebirse como el de un emprendedor, orientado a la búsqueda del mayor beneficio para su comunidad, sean cuales fueren las condiciones que encuentre, en contraste con una concepción restringida del gerente como alguien que administra recursos siguiendo ciertas reglas.

Asimismo resulta indispensable inducir cambios profundos en la actitud del alto gerente municipal, el burócrata tradicional debe ser transformado en un verdadero servidor público que sea capaz de tratar al ciudadano como cliente y principal objeto de acción gubernamental. El gerente municipal está obligado a interactuar inteligente y productivamente con la comunidad organizada.

El alto gerente municipal debe ser, esencialmente, un estratega, es decir, con visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos y que conozca a donde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual. Debe estar encuadrado en una estrategia de cambio de modo que se adopten políticas para lograr cambios realmente cualitativos, en donde su carrera y su desarrollo personal sean vistos como una inversión.

### Referencias Bibliográficas

- AÑEZ, Carmen y LÓPEZ, Adela (2001). **Cientelismo Político y recurso Humano en la Alcaldía del Municipio Maracaibo**. En: Revista Gaceta Laboral Volumen 7. Nº 2.
- CARUCCI, Flavio (1999). **Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.

- COVA, Alberto; CALZADILLA, Víctor y KELLY, Janet (1993). **La burocracia municipal. Amasando al monstruo para servirle mejor a la gente.** En: Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- FERRER, Juliana (2001). **Pensamiento Estratégico y Estrategia Competitiva.** En: Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección de Gerencia. URBE.
- HERNÁNDEZ, René (2002). **Determinación del perfil del gerente de recursos humanos de las empresas que le prestan servicios a la industria petrolera.** Revista Formación Gerencial. Año 1, Nº 1. LUZ. Núcleo Costa Oriental del Lago. Venezuela.
- KELLY, Janet (1993). **El Municipio como sistema político.** En: Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- KREINTER, Randolf y KINICKI, Albert (1997). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Madrid.
- MALAVÉ, José; PIÑANGO, Ramón (1993). **La complejidad de la gerencia municipal.** En: Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- MINTZBERG, Hill (1998). **El proceso estratégico.** Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MORRISEY, Garet (1996). **Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MORERA, Ignacio (1997). **La experiencia de la Dirección Nacional de la Administración Pública en Argentina.** Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD). I Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Caracas, Venezuela.
- OHMAE, Kenichi (1998). **La Mente del Estratega.** 4ta. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México.
- PEREIRA, Lilia (1999). **Visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización.** Tesis Doctoral. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- PORTER, Miguel (1999). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones.** Ediciones Deusto. Madrid.
- ROBERT, Mario y DIAS, Carlos (2000). **Estrategia Pura y Simple.** Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A México
- ROSALES, Maritza (2001). **Planeación Estratégica, Cultura y Valores.** En: Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección de Gerencia. URBE