



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

CHALLENGES AND DIFFICULTIES OF MANAGEMENT: MANAGERIAL MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

DESAFIOS E DIFICULDADES DA GESTÃO GERENCIAL: GESTÃO GERENCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Omar A Ferrer C¹

e463199

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i6.3199>

PUBLICADO: 06/2023

RESUMEN

Introducción: La Gerencia de Gestión es un área clave en cualquier organización, sea pública o privada, de cualquier índole comercial o social, ya que es responsable de la gestión del Sistema Gerencial, proveedores, insumos, procesos, recursos, resultados y clientes, para garantizar la eficiencia y eficacia de la empresa. Objetivo: La Gerencia de Gestión es importante porque facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejora la toma de decisiones basada en el diagnóstico de datos. Metodología: Diagnosticar la problemática actual en la Gerencia de Gestión, la competencia global en el mercado y la necesidad de una gestión moderna y ágil que permita adaptarse a los cambios constantes. El objetivo principal es la integración de nuevas tecnologías y herramientas digitales que permitan una gestión más eficiente, ágil y precisa de los datos y recursos de la organización. Resultados: Determinar las oportunidades que ofrece una Gerencia de Gestión adecuada son la optimización de procesos y recursos y la toma de decisiones basadas en datos precisos, lo que puede llevar a una mejora en la productividad y rendimiento de la organización. Además, la integración de tecnologías digitales en la gestión puede ayudar a reducir costos y mejorar la colaboración entre equipos. Conclusión: Incorporar la Gerencia de Gestión dentro del ecosistema digital de la gestión organizacional, para implementar plataformas y sistemas digitales que permitan una gestión más eficiente y precisa de los datos y recursos de la organización. Es necesario digitalizar procesos y utilizar herramientas que permitan la automatización de tareas y la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados en tiempo real. También es importante fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde se promueva la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la gestión. Organización. Gestión Pública.

ABSTRACT

Management is a key area in any organization, whether public or private, of any commercial or social nature, since it is responsible for the management of the Management System, suppliers, inputs, processes, resources, results and customers, to guarantee the efficiency and effectiveness of the company. Objective: Management is important because it facilitates the fulfillment of organizational objectives and improves decision making based on data diagnosis. Methodology: Diagnose the current problems in Management, global competition in the market and the need for modern and agile management that allows adapting to constant changes. The main objective is the integration of new technologies and digital tools that allow a more efficient, agile and accurate management of the organization's data and resources. Results: Determinate opportunities offered by an adequate Management are the optimization of processes and resources and decision making based on

¹ Profesor de Pre y Postgrado Universidad Metropolitana Caracas Venezuela. Presidente del Centro de Orientación en Energía (COENER). Presidente de la Caja de Ahorros del personal de la Universidad Metropolitana. Ex presidente de la Asociación de Jubilados de la Industria Petrolera Venezolana (AJIP). Ex presidente de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON). Ex Coordinador de la globalización del Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri (CELAUP) Universidad Metropolitana. Profesor de posgrado de la Universidad de los Andes (ULA), Universidad de Carabobo (UC), Universidad Nacional Experimental Lisandro Alvarado (UNESR) y Universidad Central de Venezuela (UCV).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

accurate data, which can lead to an improvement in the productivity and performance of the organization. In addition, the integration of digital technologies in management can help reduce costs and improve collaboration between teams. Conclusion: Incorporate Management within the digital ecosystem of organizational management, to implement digital platforms and systems that allow a more efficient and accurate management of the organization's data and resources. It is necessary to digitize processes and use tools that allow the automation of tasks and decision-making based on accurate and updated data in real time. It is also important to foster a culture of collaboration and teamwork, where communication and the exchange of information between different departments and areas of the company are promoted.

KEYWORDS: Management Management. Organization. Public Management.

RESUMO

A Gestão é uma área fundamental em qualquer organização, seja pública ou privada, de qualquer natureza comercial ou social, uma vez que é responsável pela gestão do Sistema de Gestão, fornecedores, suprimentos, processos, recursos, resultados e clientes, para garantir a eficiência e eficácia da empresa. Objetivo: A Gestão é importante porque facilita o cumprimento dos objetivos organizacionais e melhora a tomada de decisão com base no diagnóstico de dados. Metodologia: Diagnosticar os problemas atuais em Gestão Gerencial, a concorrência global no mercado e a necessidade de uma gestão moderna e ágil que permita adaptar-se às constantes mudanças. O principal objetivo é a integração de novas tecnologias e ferramentas digitais que permitam uma gestão mais eficiente, ágil e precisa dos dados e recursos da organização. Resultados: Determinar as oportunidades oferecidas por uma Gestão Gerencial adequada são a otimização de processos e recursos e a tomada de decisões baseadas em dados precisos, que podem levar a uma melhoria na produtividade e desempenho da organização. Além disso, a integração de tecnologias digitais na gestão pode ajudar a reduzir custos e melhorar a colaboração entre as equipes. Conclusão: Incorporar a Gestão Gerencial dentro do ecossistema digital de gestão organizacional, para implementar plataformas e sistemas digitais que permitam uma gestão mais eficiente e precisa dos dados e recursos da organização. É preciso digitalizar processos e utilizar ferramentas que permitam a automação de tarefas e a tomada de decisões com base em dados precisos e atualizados em tempo real. Também é importante fomentar uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, onde a comunicação e a troca de informações entre diferentes departamentos e áreas da empresa são promovidas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Gerencial. Organização. Gestão Pública.

ANTECEDENTES

Las prioridades de las organizaciones producto de la turbulencia mundial, originadas por la pandemia global, así como la transformación digital acelerada, han dado origen entre otras cosas al incremento de los movimientos de justicia social, los cual nos lleva a afirmar que el trabajo ya no será el mismo, por lo que las organizaciones e instituciones deberán estar encaminada a incrementar sus responsabilidades sociales empresariales a hacer el bien para su gente y sus comunidades.

De la misma forma el trabajo híbrido llegó para quedarse, pero ¿cómo será en su empresa? Esta práctica traerá como beneficio una mejor evolución del trabajo y ayudara y facilitará una mejor la comprensión del lugar de trabajo, así como ayudar a que estos comprendan como puede adaptarse y avanzar.

Las empresas e instituciones deberán equilibrar la experimentación de una planificación estratégica rigurosa, que promueva el diseñar un lugar de trabajo híbrido, que promueva sus



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACION
Omar A Ferrer C

objetivos comerciales mientras se mantenga fiel a su cultura. Hoy tenemos más flexibilidad que nunca, y la satisfacción y la productividad de los empleados parecen estar a punto de aumentar.

Las enfermedades como la ansiedad, el estrés postraumático, la depresión y otras enfermedades invisibles están afectando a la fuerza laboral ahora más que nunca. La pandemia y el rápido aumento del trabajo remoto dieron como resultado una explosión de agotamiento de los empleados, de la que muchos no se han recuperado. Si bien no pueden evitar los contratiempos, puede recuperarse de ellos y recuperar su confianza.

Ofrecer las mejores prácticas y consejos para llevar a cabo reuniones híbridas productivas, generar en los empleados ansiedad por regresar a las oficinas, nos permitirá garantizar que los empleados presenciales y remotos tengan el mismo acceso a los recursos y mucho más.

Conocer y utilizar cuales son las herramientas para administrar un equipo híbrido que nos permita a los equipos de las empresas a seguir prosperando en esta transición.

Que herramientas y cuál debe ser la metodología para utilizar, para ayudar a las empresas a adoptar las mejores las prácticas tecnológicas, culturales y de gestión, para aprovechar los beneficios y evitar las trampas de la era híbrida. Fomentar la colaboración para trabajar juntos de manera más inteligente es la mejor forma para ayudarlo a implementar el aprendizaje.

El Sistema Gerencial

Entender a las Organización, Instituciones, agrupaciones, clubes, Iglesias y/o cualquier tipo de instituciones en la cuales muchas personas participen y se agrupan en las mismas, están conformados dentro de en un Sistema. Donde nos movamos en el proceso de interacción y socialización público o privados estamos inmersos dentro de varios sistemas, cuyas características proveedores, insumos, procesos, recursos y resultados son diferentes y variados.

La denominación de Sistema Gerencia fue originaria del equipo de personas que conformaron todo el proceso de Mejoramiento Continuo de la Efectividad del Desempeño (MCED), durante los años 2010 al 2016, en Corpoven S. A. filial de Petroleros de Venezuela (Pdvs)

En la Figura N. 1 podemos observar la representación gráfica del Sistema Gerencial, con los diversos elementos que la conforman.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACION
Omar A Ferrer C



Figura N, 1 El Sistema Gerencial componentes. Fuente; Prof., Omar A Ferrer

Proveedores

Personas Jurídicas o naturales que nos suministran bienes, productos, servicios, información, instrucciones y/o requerimientos. Normalmente en las empresas y/o instituciones poseen un maestro de proveedores. Estos pueden ser internos o externos a la institución y/o organización.

Insumos

Son la materia prima, bienes o servicios especificados en cantidades, contenido, especificaciones y/o instrucciones detalladas, características de estos, así como periodos o fechas de entregas.

Procesos

Aquí se detallan las actividades administrativas, operativas y gerenciales que realiza el responsable de sistema. Vale la pena destacar que aquí se deben detallar las características de dichas actividades, frecuencias de ejecución, modalidad de ejecución (Manual, semi automática, automática), cantidad de personas involucradas en los procesos, horas/hombres utilizados, frecuencia de estas (Diarias, semanales, mensuales, etc.). Aquí deben incluirse las actividades de supervisión, evaluación y control, reuniones, asistencia a eventos, etc.,

Recursos

En este renglón deben detallarse los recursos humanos (cantidades) financieros (Presupuestos, costos e ingresos), tecnológicos (cantidades equipos, software, hardware, computadoras, sistemas, de información, etc.), Infraestructura Edificios, Galpones, Oficinas, Depósitos y Galpones, estacionamientos, vehículos y maquinarias.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

Resultados

Aquí deben mostrarse los informes, estudios, cantidades de productos y/o servicios terminados de acuerdo con las instrucciones y especificaciones detalladas de los solicitantes.

Clientes

En esta sección se deben mostrar las personas naturales o jurídicas que reciben los productos y/o servicios solicitados, los cuales deben manifestar por escrito su conformidad con el cumplimiento de las especificaciones solicitadas, incluyendo calidad, tiempo y oportunidad de entrega. La validación del o los clientes. Igualmente, estos pueden ser internos o externos a la organización.

Es muy importante destacar que para este análisis cumpla a cabalidad con lo solicitado que dicha información este debidamente soportada en documentos cuya información se pueda digitalizar, y que esta sea incorporada en las bases de datos de la organización.

Con el resultado de esta información se pueden identificar las debilidades y fortalezas internas de la organización, lo que posteriormente, se puede detallar en las matrices de evaluación de los factores interno (MEFI) y externos (MEFE)

El Sistema Gerencial y el enfoque Sistémico

Hay varias definiciones importantes y relevantes de la palabra **Sistema** que provienen de variadas fuentes.

El Sistema se refiere a un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo organizado y dinámico. Por otro lado, el enfoque Sistémico es una perspectiva que se basa en la comprensión de los sistemas complejos y cómo funcionan en su totalidad, en lugar de estar enfocados únicamente en las partes individuales del sistema.

Algunos aspectos relevantes de la definición de El Sistema incluyen:

- Los elementos están interrelacionados: esto significa que cada uno de los componentes del sistema afecta y es afectado por los demás elementos.
- Los elementos están interdependientes: esto significa que los elementos dependen unos de otros para que el sistema funcione adecuadamente.
- Forman un todo organizado y dinámico: esto significa que los elementos trabajan juntos para lograr un objetivo común y que el sistema cambia y se adapta a medida que las circunstancias cambian.

Por otro lado, algunos aspectos relevantes del enfoque Sistémico incluyen:

- Se enfoca en el todo: este enfoque no se centra únicamente en partes individuales del sistema, sino que ve el sistema en su conjunto.
- Se preocupa por las interacciones: este enfoque se enfoca en cómo los diferentes elementos del sistema interactúan entre sí y cómo estas interacciones afectan al funcionamiento del sistema.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

- Se ocupa de los cambios: este enfoque comprende que los sistemas son dinámicos y cambian con el tiempo, por lo que debe estar preparado para adaptarse y cambiar también.

Peter Senge (1990) define al Sistema es un conjunto de elementos interconectados que juntos forman un todo. Estos elementos están en constante interacción y afectan el comportamiento del sistema en su conjunto. Así mismo, el comportamiento del sistema también afecta a los elementos individuales que lo componen.

El equipo de profesores de MIT y Harvard por su parte definen al Sistema como un conjunto de elementos interconectados y en interacción que forman un todo organizado y complejo. Cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del sistema, y juntos contribuyen al funcionamiento de este. Para ambos, Senge y el equipo de profesores de MIT y Harvard, los sistemas se caracterizan por ser dinámicos, adaptativos y complejos, y requieren un enfoque holístico y sistémico para ser comprendidos y gestionados adecuadamente.

Todos además de enfoque sistémico, implican que hay que considerar tanto los componentes del Sistema, como las relaciones entre ellos, así como también las influencias externas que pueden afectar al sistema.

Aportes de autores y características

En estas referencias teóricas se buscan analizar los contenidos más resaltantes de las investigaciones y aporte efectuados por cada uno de ellos, El trabajo colaborativo consume un porcentaje significativo de nuestro día y los resultados arrojan que no lo estamos haciendo bien, sin embargo, la mayoría de nosotros no lo hacemos adecuadamente en algunos por desconocimiento de las metodologías y sus aplicaciones.

Competir en el nuevo mundo del trabajo requerirá que los Líderes den formas a las organizaciones y sus prácticas para seguir siendo competitivos. Estudios de investigación globales demuestran que deben redefinir sus estrategias, sus modelos comerciales, sus sistemas organizacionales e incluso sus culturas.

Partiendo de lo antes señalado consideramos oportuno, hacer referencia de los principales autores cuyos trabajos se mencionan los cuales dan forma a las organizaciones e instituciones abordando la temática de la Gestión, Es de hacer notar que el orden de presentación no señala una evaluación de la importancia o relevancia de esta.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

Tabla N. 1 Autores y Libros Publicados relacionados con Gerencia

Autores	Nombre de la Publicación	Año
Peter Druker	The Practice of Management	1954
Frederick Taylor	Principles of Scientific Management	1911
Henry Fayol	General and Industrial Management	1916
Philip Kotler	Marketing Management	1967
Michael Porter	Competitive Strategy	1980
Gary Hamel	Leading the Revolution	2000
Tom Peters	In Search of Excellence	1982
Peter Senge	The Fifth Discipline	1990
Stephen Covey	The 7 Habits of Highly Efective People	1989

Fuente: Elaboración propia

Peter Drucker es considerado como el padre de la administración moderna, además ser reconocido como uno de los gurús de la gestión empresarial y ha escrito numerosos libros y artículos a lo largo de su carrera. En la Tabla N. 2 se señalan algunos de sus libros más destacados en el campo de la gestión:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTIÓN RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

Tabla N. 2 Autor (Peter Druker) Artículos y libros publicados

Nombre de la Publicación	Año
The Practice of Management	1954
"Managing for Results"	1964
"Innovation and Entrepreneurship"	1985
"The Effective Executive"	1967
"Management Challenges for the 21st Century"	1999
"The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization"	2008
Fuente: Elaboración Propia	

Es importante hacer mención a los contenidos, teorías definiciones y conceptos mencionados por los autores anteriormente señalados.

Druker (1954) en su libro "The Practice of Management", Peter Drucker destaca varios aspectos clave de la gestión empresarial efectiva, entre ellos:

1. La planificación estratégica es esencial para el éxito de la empresa y debe establecer objetivos claros y establecer el plan de acción para alcanzarlos.
2. La estructura organizativa bien diseñadas y adecuada para conseguir los objetivos planificados.
3. La organización debe contar con las personas, recursos y funciones necesarias para llevar a cabo el plan de acción.
4. La dirección de la organización debe delegar autoridad y responsabilidad a los subordinados.
5. Fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades para aumentar la eficiencia, eficacia y productividad.
6. La importancia de la toma de decisiones efectivas basadas en la evaluación de la información disponible y en la comprensión de las consecuencias a largo plazo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

7. Demostrar un liderazgo efectivo capaz de motivar y guiar a los empleados a través de los cambios y desafíos empresariales.

Taylor (1911) en su libro "Principles of Scientific Management", señala los siguientes aspectos relevantes sobre la gestión:

1. La necesidad de llevar a cabo una selección científica y cuidadosa del personal, con el objetivo de asignar a cada trabajador la tarea más adecuada y en la que pueda rendir al máximo.
2. La aplicación de métodos científicos para el análisis y mejora de los procesos productivos y la determinación de los tiempos y movimientos necesarios para llevar a cabo cada tarea.
3. La importancia de establecer normas de trabajo claras y precisas, que permitan una medición constante del rendimiento y la productividad de los trabajadores.
4. La necesidad de ofrecer incentivos y recompensas por el cumplimiento de las normas y objetivos de trabajo, con el fin de motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos.
5. La importancia de la formación y capacitación constante de los trabajadores, para mejorar sus habilidades y conocimientos y aumentar su eficiencia en el trabajo.
6. La necesidad de una estrecha colaboración y coordinación entre el personal encargado de la planificación y dirección, y los trabajadores encargados de llevar a cabo las tareas, para asegurar la continuidad del proceso productivo y mantener un alto nivel de eficiencia.

Fayol (1916) en su libro "General and Industrial Management", destaca cinco funciones esenciales de la gestión: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

- 1) Estas funciones son interdependientes y deben trabajarse en conjunto para lograr los objetivos de la organización.
- 2) La autoridad y la responsabilidad en la gestión. Derecho a dar órdenes y esperar obediencia, así como la obligación de cumplir con las tareas asignadas y rendir cuentas de los resultados.
- 3) Estructura organizativa clara
- 4) Comunicación efectiva dentro de la organización, clara, concisa y precisa para garantizar que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección.
- 5) La formación y el desarrollo adecuado a los empleados. Es esencial que los empleados para desempeñar sus funciones de manera efectiva y mejoren continuamente sus habilidades y conocimientos.
- 6) Gestión eficiente y efectiva, trabajo en equipo, la colaboración y la mejora continua para lograr los objetivos de la organización.

Porter (1980) en su libro Competitive Strategy señala varios aspectos relevantes sobre la gestión empresarial, entre ellos:

1. Análisis detallado de la industria en la que se desenvuelve la empresa, identificando competidores, las barreras de entrada, los proveedores y los clientes (Análisis del Sistema).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

2. Ventaja competitiva desarrollando dos estrategias: liderazgo en costos y diferenciación, logrando costos operativos más bajos, y crear un producto o servicio único diferenciado del resto.
3. Estrategia de enfoque en un segmento de mercado específico, obteniendo una mayor participación y rentabilidad en ese nicho.
4. Cadena de valor empresarial en sus actividades primarias y secundarias para lograr una ventaja competitiva sostenible.
5. Alianzas estratégicas con empresas complementarias para mejorar la eficiencia y el rendimiento.

Hamel (2000) en su libro "Leading the Revolution", Gary Hamel señala varios aspectos relevantes sobre la gestión, entre ellos:

1. Innovación es la clave para el éxito en un mundo cada vez más competitivo y que las empresas deben invertir en ella a largo plazo.
2. Cambio que las empresas sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la tecnología para mantenerse relevantes.
3. Liderazgo para ser capaces de empoderar a sus empleados y fomentar la creatividad y la colaboración.
4. Gestión del talento para atraer y retener el talento para lograr una ventaja competitiva.
5. Visión clara y una estrategia sólida para alcanzar sus objetivos.

Peters (1982) en su libro "In Search of Excellence", identifica ocho aspectos relevantes para la gestión empresarial:

1. El compromiso con la excelencia en todo lo que hacen.
2. La obsesión por la calidad en todos los aspectos del negocio.
3. La atención por el cliente en las necesidades y deseos de estos.
4. El liderazgo eficaz: Los líderes empresariales exitosos están a la vanguardia y son capaces de dirigir a sus equipos hacia el éxito.
5. El empoderamiento de los empleados: Las empresas deben capacitar a sus empleados y darles la autonomía para tomar decisiones y ser responsables de su trabajo.
6. La innovación constante: Las empresas deben ser proactivas y estar constantemente innovando y mejorando sus productos y servicios.
7. El enfoque en los detalles: El éxito empresarial está en los detalles y las empresas deben asegurarse de hacer bien las cosas pequeñas.
8. El trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para el éxito empresarial y las empresas deben fomentar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo.

Senge (1990) en su libro "The Fifth Discipline", señala aspectos de la filosofía de gestión entre ellos:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

1. Incorporar la metanoia como la capacidad de aprender y adaptarse al cambio constante en el entorno empresarial.
2. La Visión clara compartida, y común que impulsa a todo el equipo de la empresa hacia los objetivos de la organización...
3. Aplicar el pensamiento sistémico para entender y analizar los sistemas complejos que influyen en la organización de la empresa, así como la interacción e interrelación de estos sistemas entre sí.
4. El aprendizaje en equipo donde la colaboración es fundamental para el logro del éxito empresarial.
5. El liderazgo servicial donde los líderes dedicados a apoyar y empoderar a su equipo en lugar de mandar y controlar.

Covey (1989) en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" señala varios aspectos relacionados con la gestión:

1. Visión clara y bien definida del objetivo a alcanzar.
2. Priorizar las tareas enfocándose en las más importantes para lograr los objetivos deseados.
3. Pensamiento a largo plazo y no solamente en los objetivos inmediatos.
4. La gestión del tiempo fundamental para lograr la efectividad.
5. La gestión de las relaciones interpersonales tanto en el ámbito personal como profesional.

Deming (1982) en su libro "Out of the Crisis" se enfoca en la mejora de la calidad y la productividad en las organizaciones a través de:

1. Implementación de principios de gestión y liderazgo efectivos.
2. Comprender y enfocarse en las necesidades y deseos de los clientes.
3. Enfatiza la necesidad de un liderazgo fuerte y efectivo
4. Gerentes y líderes capaces de guiar y motivar a su equipo para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Gestión basada en datos y hechos
6. Identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.
7. La mejora continua, el trabajo en equipo
8. Eliminación de desperdicios y procesos innecesarios.
9. Enfoque en la Calidad
10. Visión a largo plazo



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

Peter Drucker es considerado uno de los gurús de la gestión empresarial y ha escrito numerosos artículos y libros sobre este tema a lo largo de su carrera. Recibió numerosos premios y distinciones a lo largo de su carrera, incluyendo la Medalla Presidencial de la Libertad, del presidente de los Estados Unidos en el año 2002, que es la máxima distinción otorgada a civiles. Además, varias instituciones llevan su nombre, incluyendo la Escuela de Negocios Peter F. Drucker de la Universidad de Claremont en California y el Peter Drucker Institute en Austria. Recibió la Orden del Mérito de Alemania en 2001, fue nombrado miembro honorario de la Royal Society of Arts en el Reino Unido en 1975, y recibió la Medalla Nacional de Humanidades en el 2000. También recibió varios doctorados honoris causa de diferentes universidades.

En relación al contenido en la selección de varios artículos de la gran cantidad escrita por Drucker, creemos conveniente comentar en algunos de ellos sus pensamientos y propuestas relacionados con la Gestión:

- 1) Analizar el concepto de la corporación y los desafíos que enfrentan las grandes empresas
- 2) Propone nuevas formas de organización y gestión para mejorar la eficiencia y la innovación.
- 3) Se centra en la importancia de conocer y gestionar las propias fortalezas y debilidades para alcanzar el éxito en la carrera profesional.
- 4) Ofrece consejos prácticos para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión personal.
- 5) Analiza las características esenciales de un buen líder empresarial y ofrece consejos prácticos para mejorar la eficacia y la productividad. Destaca la importancia de la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.
- 6) Analiza las similitudes y diferencias entre las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. "What Business Can Learn from Nonprofits" (1989).
- 7) Analiza la evolución de la sociedad y las implicaciones que esto tiene para las organizaciones empresariales y no empresariales.
- 8) Propone nuevas formas de organización y gestión para adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. "The Age of Social Transformation" (1994).
- 9) La importancia de conocerse a uno mismo. Conocer nuestras fortalezas, debilidades, valores y estilo de trabajo.
- 10) Establecer objetivos claros. Mantenerse enfocado y motivado.
- 11) Establecer o asumir responsabilidades por nuestra carrera.
- 12) Proactivos en la busca de oportunidades.

En su artículo "The Effective Executive" (1967), Peter Drucker señaló varios aspectos relevantes sobre la gestión, entre ellos:

1. Conocimiento profundo de la propia organización y de su entorno, sus objetivos, recursos y procesos, así como el entorno en el que opera, sus oportunidades y desafíos.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

2. Concentración en las tareas importantes, no dejarse distraer por tareas triviales o urgentes, concentrarse en aquellas que son realmente importantes y que aportarán valor a la organización.
3. Toma de decisiones basada en información y conocimiento (datos y análisis rigurosos), y no en suposiciones o intuiciones.
4. Delegación efectiva en tareas y responsabilidades de manera efectiva, permitiendo que otros miembros del equipo asuman responsabilidades y demos resultados.
5. Este enfoque a largo plazo no obsesionarse con los resultados inmediatos, sino que tiene en cuenta el impacto a largo plazo de sus acciones y decisiones.
6. Desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados, para que sean más efectivos en sus trabajos y contribuyan al éxito de la organización.

"What Business can learn from Nonprofits"(1989) señala Druker varios aspectos relevantes de la gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro que las empresas podrían aprender:

1. Orientación hacia la misión: Las organizaciones sin fines de lucro tienen una clara orientación hacia su misión y propósito, lo que les permite tomar decisiones estratégicas basadas en la visión a largo plazo.
2. Enfoque en el clientes y benefactores: Las organizaciones sin fines de lucro tienen una fuerte orientación hacia las necesidades de sus clientes y benefactores, lo que les permite satisfacer mejor sus necesidades.
3. Participación e involucramiento de los voluntarios y donantes: Las organizaciones sin fines de lucro dependen en gran medida de la participación y el involucramiento de voluntarios y donantes, lo que les permite mantener una cultura de colaboración y compromiso.
4. Eficacia en el uso de los recursos: Las organizaciones sin fines de lucro suelen tener recursos limitados, por lo que han aprendido a ser altamente eficientes en el uso de los mismos, maximizando su impacto en la comunidad.
5. Flexibilidad y capacidad de adaptación: Las organizaciones sin fines de lucro necesitan ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, lo que les obliga a ser muy flexibles y ágiles en su gestión.

En resumen, Peter Drucker destaca la importancia de que las empresas aprendan de las organizaciones sin fines de lucro en cuanto a su orientación hacia la misión, enfoque en el cliente, participación de voluntarios y donantes, eficacia en el uso de recursos, y flexibilidad y adaptabilidad. Hace referencia que la globalización y la tecnología están impulsando grandes cambios en los negocios y la sociedad en general. En segundo lugar, menciona que los empleados son cada vez más importantes para el éxito de una organización y que la gestión de recursos humanos es fundamental. En tercer lugar, reconoce la importancia de la creatividad y la innovación para mantenerse competitivo. En cuarto lugar, señala que la gestión debe estar enfocada en la satisfacción del cliente y no solo en la maximización de las ganancias. Por último, Drucker enfatiza la



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

necesidad de que las organizaciones tengan una clara misión y visión para poder adaptarse a los cambios en el entorno empresarial

Gerencia de Gestión

El alcance de la Gerencia de Gestión incluye varios aspectos relevantes:

1. ¿Qué es la Gerencia de Gestión? Es importante definir de qué se trata esta área de la gerencia y cómo se relaciona con otras áreas del negocio.
2. ¿Por qué es importante la Gerencia de Gestión? Hay que explicar la relevancia de esta área y cómo puede ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.
3. ¿Para qué se utiliza la Gerencia de Gestión? Es importante entender cuál es el propósito de esta área y cómo puede contribuir al éxito del negocio.
4. ¿Dónde se aplica la Gerencia de Gestión? Se debe identificar los diferentes departamentos y áreas de la empresa en los que se puede aplicar esta área de la gerencia.
5. ¿Cuándo se utiliza la Gerencia de Gestión? Es importante saber cuándo es el momento adecuado para aplicar esta área de la gerencia y en qué situaciones puede ser más efectiva.
6. ¿Cómo se utiliza la Gerencia de Gestión? Es necesario explicar cómo se usa esta área de la gerencia y qué herramientas y técnicas se utilizan para aplicarla.

Los retos y oportunidades de la Gerencia de Gestión pueden incluir el uso de tecnología, la necesidad de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, la gestión de riesgos y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos empresariales. También podría incluir la necesidad de mejorar la colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos y promover una cultura de mejora continua en toda la organización

La Gerencia de Gestión se refiere a un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo organizado y dinámico. Por otro lado, el enfoque Sistémico es una perspectiva que se basa en la comprensión de los sistemas complejos y cómo funcionan en su totalidad, en lugar de estar enfocados únicamente en las partes individuales del sistema. Algunos aspectos relevantes de la definición de la Gerencia de Gestión incluyen:

- Los elementos están interrelacionados: esto significa que cada uno de los componentes del sistema afecta y es afectado por los demás elementos.
- Los elementos están interdependientes: esto significa que los elementos dependen unos de otros para que el sistema funcione adecuadamente.
- Forman un todo organizado y dinámico: esto significa que los elementos trabajan juntos para lograr un objetivo común y que el sistema cambia y se adapta a medida que las circunstancias cambian.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACION
Omar A Ferrer C

Propuesta Metodológica de Gerencia de Gestión

La gestión es un proceso que se realiza con el objetivo de planificar, coordinar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr los propósitos establecidos. La gestión de gestión es una disciplina que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los procesos gerenciales de una organización. A continuación, se detallan algunos conceptos, definiciones y metodologías relacionadas con la Gerencia de gestión:

- **Planificación estratégica:** Es el proceso mediante el cual se definen los objetivos y se establecen las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planificación estratégica es fundamental para la gestión de gestión, ya que proporciona una hoja de ruta para alcanzar los objetivos (DAVID, 2018)
- **Diagnóstico de los factores Internos y Externos de la Organización.** Para los Factores Internos de la Organización, anteriormente señalados se utiliza el Sistema Gerencial. Para el Análisis de los Factores Internos utilizamos la matriz de Evaluación (MEFI) obteniendo las fortalezas y debilidades internas. Para el diagnóstico de los factores externos utilizamos las matriz (MEFE), oportunidades y amenazas externas a la organización, al igual que la matriz (PESTEL) análisis de las amenazas políticas, Económicas, Sociales, tecnológicas, ecológicas y Legales. (DAVID, 2018)
- **Análisis FODA o DOFA.:** Es una metodología utilizada para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Con esta metodología, se identifica el posicionamiento de la organización en el mercado y se establecen estrategias para mejorar su desempeño (DAVID, 2018).
- **Elaboración de Estrategias.** Al tal efecto utilizamos la matriz DOFA o FODA para generar las estrategias resultantes de la comparación de las dos matrices Internas y Externas. Se obtendrán las estrategias FO, FA, DO y DA.(DAVID, 2018)

Análisis del Posicionamiento Competitivo. **Matriz (MPC).** (DAVID, 2018) Este diagnóstico permite compara los factores claves de éxitos. La matriz de posicionamiento competitivo es una herramienta útil para analizar la posición de una empresa en relación a sus competidores en el mercado. Algunos aspectos relevantes que deben considerarse al elaborar una matriz de posicionamiento competitivo son:

1. **Identidad de la empresa:** Este aspecto se refiere a los valores, la visión y la misión de la empresa. Es importante que se conozca cuál es la identidad de la empresa para poder posicionarse en el mercado de manera efectiva.
2. **Competidores:** Es necesario conocer y analizar a los competidores directos e indirectos de la empresa. Esto permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de cada competidor y establecer una estrategia de posicionamiento adecuada.
3. **Mercado:** Es importante analizar el mercado en el que la empresa opera para conocer las tendencias y necesidades de los consumidores.
4. **Producto o Servicio:** Se debe analizar el producto o servicio que la empresa ofrece, sus características, ventajas y desventajas en comparación con los de la competencia.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

5. Precio: El precio de los productos y servicios es un aspecto relevante en la matriz de posicionamiento competitivo. Es importante analizar los precios de la competencia y establecer estrategias de precios acordes al mercado.
6. Distribución: Es necesario analizar la forma en que se distribuyen los productos o servicios de la empresa, es decir, la logística y los canales de distribución utilizados.
7. Publicidad y Promoción: La publicidad y promoción son estrategias importantes para posicionar una empresa en el mercado. Es necesario conocer las estrategias utilizadas por la competencia y establecer una estrategia efectiva para la empresa.
8. Segmentación de mercado: Es importante identificar los distintos segmentos de mercado que existen y elegir el más adecuado para la empresa.

La **Matriz PEYEA (DAVID, 2018)** por su parte es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar los aspectos más importantes que impactan en una organización en relación con la gestión empresarial. Concretamente, los diferentes aspectos que deben ser considerados en cada una de las dimensiones de la matriz son:

- Fuerzas de la industria: se debe analizar el tamaño del mercado, la estructura de la industria, los competidores, los proveedores y los clientes. Esto permitirá evaluar la demanda de los productos o servicios, los costos de producción, los canales de distribución, la capacidad de negociación con proveedores y clientes, así como la presencia de barreras de entrada y salida del mercado.
- Fuerzas financieras: se debe considerar la inversión inicial necesaria, el flujo de caja, el endeudamiento, las fuentes de financiamiento, el rendimiento y la rentabilidad. Esto permitirá evaluar la capacidad de la organización para obtener financiamiento, la rentabilidad del proyecto, la tasa de interés y e
- I nivel de endeudamiento.
- Ventaja competitiva: se debe evaluar el posicionamiento de la organización en relación con la competencia, las fortalezas y debilidades en cuanto a productos, servicios, áreas de negocio, innovación tecnológica y realización de alianzas estratégicas. Esto permitirá identificar los factores que contribuyen a la ventaja competitiva de la organización y las áreas que necesitan mejorar.
- Estabilidad del ambiente: se debe evaluar el entorno macroeconómico, político, social y tecnológico en el que se desenvuelve la organización. Esto permitirá analizar las tendencias del mercado, la estabilidad política, el nivel de exigencia de los clientes y las oportunidades y amenazas que se presentan en el contexto actual.

La **Matriz Cadena de Valor (PORTER, 2016)**, pone de manifiesto que se deben tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar la gestión empresarial y lograr el éxito en la organización. Dentro del análisis de la cadena de valor de Porter para la gestión de las organizaciones o instituciones, es importante considerar los siguientes aspectos relevantes:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

1. Identificación de las actividades principales y de apoyo: Se deben identificar las actividades principales y de apoyo de la organización, para entender mejor su funcionamiento y cómo se pueden optimizar estos procesos.
2. Análisis de costos: Es importante analizar los costos asociados a cada actividad de la cadena de valor, para encontrar oportunidades de reducción de costos y mejora de la eficiencia.
3. Análisis de la competencia: Se debe analizar y entender la posición competitiva de la organización en el mercado y cómo se compara con las demás empresas del mismo sector.
4. Análisis del valor añadido: Se debe medir el valor añadido que cada actividad aporta a la empresa y cómo ésta puede aprovecharlo para mejorar la calidad del producto o servicio final.
5. Colaboración: Se debe considerar la posibilidad de colaborar con proveedores y clientes para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.

Diagnóstico de escenarios y ubicación de las estrategias en situación actual, mejorada o catastrófica

Según Herman Kahn y Anthony J. Wiener (1967, p. 262) los escenarios son *“intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que puede conducir a una situación futura plausible”*.

Para Michel Godet y Philippe Durance (2009, p. 29), *“un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura”*. Por su parte,

Peter Schwartz (1991, p. 3), otro autor de referencia en los estudios de futuro define los escenarios como *“narraciones que pueden ayudarnos a reconocer y a adaptarnos a los aspectos cambiantes del entorno presente”*.

Con el fin de diferenciarlo de la ‘predicción’ Herman Kahn eligió el término ‘escenario’, enfatizando su carácter de relato ficticio (NEUMANN; OVERLAND, 2004, p. 261).

Tomando en consideración todas las estrategias obtenidas durante el diagnóstico de todas las matrices anteriormente señaladas, se formularán al menos tres (3) escenarios (Actual, Mejorado y Catastrófico) para una correcta ubicación de las estrategias dentro del diagnóstico de escenarios (Actual, Mejorado o Catastrófico) bajo las siguientes premisas:

1. Análisis completo: Es necesario realizar un análisis completo de los datos obtenidos durante la investigación del escenario, asegurándose de que se han considerado todos los aspectos relevantes.
2. Identificación de problemas: Se debe identificar claramente los problemas o desafíos que enfrenta la organización o institución para poder desarrollar estrategias adecuadas.
3. Identificación de oportunidades: También es importante identificar oportunidades de mejora y crecimiento para la organización y así desarrollar estrategias que aprovechen estas oportunidades.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

4. Priorización: Una vez identificados los problemas y oportunidades, se deben priorizar en función de su impacto en la organización.
5. Coherencia: Las estrategias deben estar alineadas con los objetivos y la misión de la organización, asegurando la coherencia entre lo que se quiere lograr y lo que se planea hacer para lograrlo.
6. Factibilidad: Las estrategias deben ser factibles en términos de recursos, tiempo y capacidad de la organización o institución.
7. Medición y seguimiento: Las estrategias deben tener indicadores que permitan medir su efectividad y asegurar su seguimiento para realizar ajustes en caso necesario.

Teniendo en cuenta estos requisitos, las estrategias estarán ubicadas de manera adecuada en el diagnóstico de escenarios y permitirán a la organización o institución alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente. <https://global-strategy.org/la-tecnica-de-construccion-y-analisis-de-escenarios-en-los-estudios-de-seguridad-y-defensa/>

La Matriz Balanced Scorecard.

También denominado o cuadro de Mando Integral, de acuerdo con el autor Kaplan & Norton (2.000), “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico” (p.14). Representa una herramienta que más allá de revisar sólo data pasada como la contabilidad desde un punto de vista financiero y tradicional, se enfoca en visualizar acciones a futuro que guíen a los directivos a llevar el negocio y tomar decisiones. Se enfoca en 4 perspectivas: Financiera, clientes, de los procesos internos del negocio y del aprendizaje y crecimiento.

Características del Balanced Scorecard

De acuerdo con lo que indica GrandesPymes.com (2.011) “El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios”. (p. 1) 32

Se puede decir que se enfoca en un análisis equilibrado de aspectos pasados y futuros, traducidos en indicadores de gestión como herramientas de medición, que interactúan entre, sí de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

manera integrada en un orden lógico, que dan visibilidad a la gerencia y la directiva para la toma de decisiones en las organizaciones.

Es una metodología de gestión que busca alinear los objetivos de la organización con su estrategia y medir el desempeño a través de indicadores de gestión. El Balanced Scorecard permite el seguimiento de los objetivos y la toma de decisiones en tiempo real.

En resumen representa un conjunto de indicadores que continua midiendo lo tradicional desde un punto de vista financiero (contabilidad) que refleja el resultado pasado y agrega nuevos indicadores a futuro no sólo financiero, asociados a clientes, para lograr fidelidad con un mejor servicio y constante revisiones de procesos internos y formación del personal que fortalezcan las habilidades para la ejecución de la operación, esto representa en cada revisión ver cómo va lo planificado, que el norte de la empresa, e ir haciendo correctivos y mejoras oportunas.

Kaplan & Norton (2.000) definen que el Balanced Scorecard como la capacidad de una empresa para crear valor en el futuro y depende de cuatros perspectivas:

- 1) Financiera: para que una empresa logre éxito financiero, ¿cómo debería verse ante sus accionistas?
- 2) Del cliente: para que una empresa logre su visión ¿cómo debe presentarse ante sus clientes?
- 3) De los procesos internos del negocio: para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de clientes y accionistas ¿en qué procesos de negocios debe sobresalir?
- 4) Del aprendizaje y el crecimiento: para que la empresa logre su visión ¿cómo debe sustentar su habilidad para cambiar y mejorar? (p. 39)

Todas estas perspectivas se interconectan entre sí y se trabajan de manera integrada, con la finalidad de crear valor a la empresa, por esta razón se construye de arriba hacia abajo y se ejecuta de abajo hacia arriba, donde Finanzas y Cliente está en la parte alta estableciendo objetivos a cumplir y de ellos surge la necesidad de procesos y capacitación, en la ejecución se crea el vínculo para dar respuesta a los objetivos iniciales , tal como se observa en la flechas de flujo que representa la ejecución, en el siguiente gráfico.

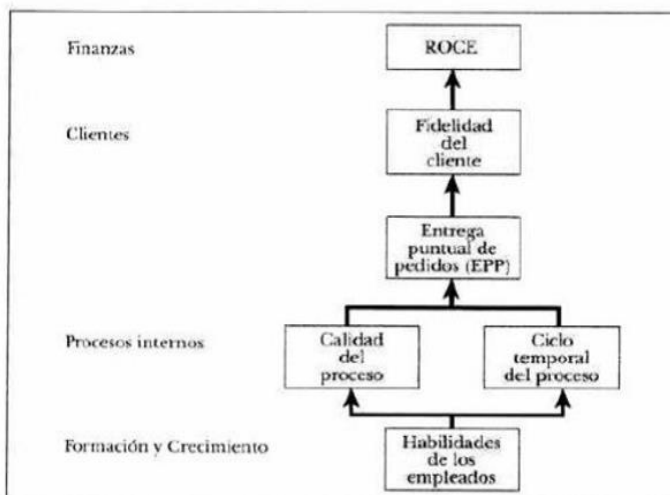


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACION
Omar A Ferrer C

En la Figura 2 se puede observar Causa Efecto del Balanced Scorecard : Kaplan & Norton.

Cuadro causa efecto del Balanced Score Card o Cuadro de Mando integral



Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2000). (p.45).

Gestión del cambio

La gestión del cambio es un proceso para administrar el cambio en la organización. La gestión del cambio es fundamental para la gestión de gestión ya que los cambios se producen en todos los niveles de la organización y la gestión del cambio es clave para que los planes y las estrategias establecidas se implementen con éxito.

Existen diferentes criterios para jerarquizar los aspectos a considerar en la gestión de instituciones y organizaciones, pero en general se pueden ordenar de la siguiente manera, de mayor a menor importancia:

1. Misión, visión y valores: Es fundamental que la institución tenga una clara definición de su propósito, sus objetivos y los principios que guían su actuación.
2. Estrategias y objetivos: La elaboración de una estrategia adecuada y unos objetivos claros es esencial para alcanzar los resultados deseados y para medir el éxito de la organización.
3. Recursos humanos: La selección, formación y motivación adecuada del personal son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización.
4. Finanzas: El manejo adecuado de los recursos financieros permite que la organización pueda cumplir con sus objetivos y mantener su viabilidad.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

5. Procesos y operaciones: Establecer y mejorar los procesos y operaciones es importante para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos y para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.
6. Medición y mejora continua: La medición de los resultados y la mejora continua son necesarias para evaluar el desempeño y para tomar decisiones que permitan una gestión más efectiva.

Es importante señalar que este orden puede variar en función del tipo de organización y de los objetivos específicos que tenga, pero en general, estos son los aspectos más importantes para considerar en la gestión de cualquier institución u organización.

Que deberían hacer las instituciones y la Empresas para adecuar los aspectos a considerar en la gestión dada las nuevas tecnologías de información y comunicación y adaptarlas a los llamados ecosistemas digitales

Las instituciones y empresas deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para adaptarse a los ecosistemas digitales:

1. Incorporar tecnologías digitales en sus operaciones diarias para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.
2. Proporcionar formación a sus empleados y proveedores para que puedan comprender y utilizar las nuevas tecnologías digitales.
3. Adoptar un enfoque de colaboración y cooperación con otros actores en el ecosistema digital para lograr un impacto significativo.
4. Establecer una estrategia clara de transformación digital que se adapte a las necesidades del entorno y alinear los procesos con los objetivos de negocio.
5. Implementar medidas de seguridad para proteger los datos sensibles y mantener la privacidad de los usuarios.
6. Establecer canales de comunicación y de atención al cliente que se adapten al mundo digital, como redes sociales y chatbots.
7. Fomentar la innovación en los procesos y productos, y estar abierto a nuevas ideas y soluciones.
8. Monitorear constantemente el ecosistema digital y adaptar la estrategia según las tendencias del mercado y las necesidades de los usuarios.

En resumen, las instituciones y empresas deben estar dispuestas a cambiar sus procesos y modelos de negocio para adaptarse a los ecosistemas digitales. La clave es entender las nuevas tecnologías y su impacto, y estar dispuesto a adoptarlas y adaptarse a ellas

Algunos autores y libros que pueden ayudar a entender la importancia de adaptar las instituciones y empresas a los ecosistemas digitales incluyen:

En su artículo, Peter Weill y Stephanie L. Woerner destacan la importancia de desarrollar modelos de negocio digitales con el fin de mantenerse competitivo en la actualidad. Señalan que para construir una empresa de próxima generación se deben responder seis preguntas clave:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

1. ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes?
2. ¿Cómo creamos y entregamos ese valor?
3. ¿Cómo capturamos valor a través de fuentes como la fidelidad del cliente, la configuración del producto y la eficiencia operativa?
4. ¿Cómo defendemos nuestro valor de la competencia?
5. ¿Cómo expandimos nuestro valor a través de nuevas oportunidades y mercados?
6. ¿Cómo implementamos y monetizamos nuestra estrategia digital?

Estos aspectos se centran en la gestión empresarial con una perspectiva digital, lo que implica una importante transformación en la forma en que las empresas funcionan y ofrecen servicios. Es fundamental considerar estos aspectos a la hora de planificar y ejecutar una estrategia empresarial digital exitosa.

En el Foro Económico Mundial él informa emitido sobre el Futuro del Trabajo para el año 2020 se señalan varios aspectos relacionados con la gestión, entre los cuales señalan:

1. La necesidad de adaptación a los cambios tecnológicos y digitales, lo cual requiere habilidades y competencias específicas.
2. La importancia de la formación continua y el aprendizaje permanente, para poder desempeñarse en trabajos del futuro.
3. La relevancia de la gestión del talento y la diversidad, para asegurar una fuerza laboral diversa, inclusiva y eficiente.
4. La necesidad de una visión estratégica, que permita a las organizaciones adaptarse a las nuevas demandas y competir en un mundo cambiante.
5. La importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación, ante situaciones de incertidumbre y crisis económicas o sanitarias.

En general, los artículos señalan que la gestión empresarial tiene un rol fundamental en el éxito de las organizaciones y en la capacidad de las personas para adaptarse a los cambios y desafíos del mundo laboral

Retos y dificultades de la Gerencia de Gestión

La Empresa Consultora Baker Mckinsey (2023) en un artículo titulado El Problema de TI de la compañía, señalan que una mayoría de los gerentes de las empresas consultadas, informaron que dicha situación no era su problema. Manifiestan igualmente que en algunas empresas han realizado cambios, como otorgar a los gerentes de productos nuevos roles de propietarios de productos, casos de TI, pero sin suficiente capacitación o cambios en la dinámica del equipo, esos cambios suelen ser superficiales y no mejoran el desempeño del equipo. Demasiadas empresas todavía son demasiado rápidas para señalar con el dedo a TI por cada problema técnico, desde retrasos en el desarrollo hasta sobrecostos. Usar TI como chivo expiatorio puede ser un hábito difícil de cambiar.

Eso no quiere decir que no haya mucho espacio para mejorar en el lado de TI de la casa. Los esfuerzos para modernizar la tecnología, desde abordar la deuda tecnológica hasta migrar a la



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

nube y desarrollar talento tecnológico, requieren mejoras significativas en la forma en que funciona la TI y dónde establece sus prioridades. Pero en una época en la que la capacidad tecnológica es una fuente de ventaja competitiva, ¿por qué no sucede eso con más frecuencia?. Link: <https://acortar.link/sLKBTQ>

Una empresa puede tener un programa ágil fantástico donde el negocio y la TI trabajan juntos, pero si no abordan la deuda técnica de los productos que están desarrollando, por ejemplo, esa relación de trabajo no está bien atendida.

Las empresas deben determinar sus niveles básicos de desempeño, gerencia de gestión, a través de estos diversos elementos para identificar las inconsistencias en el desempeño. Este análisis debe resaltar las fallas en la relación negocio, tecnologías de información y comunicación, así como en las áreas en las que esa relación debe concentrar sus energías. Para ayudar a las empresas a desarrollar una visión de la efectividad del trabajo de su negocio en tecnologías de información y comunicación, deben desarrollar un diagnóstico rápido con preguntas que corresponden a cada nivel.

Conclusiones

Estamos atravesando momentos difíciles en los que respecta a la Gestión de las Empresas, los negocios, la economía global y la geopolítica. Las Empresas a lo largo de la historia las que han sobrevivido han sido gracias a los procesos de innovación, los cuales han estado soportados en inversiones de capital en tecnología, especialmente en el desarrollo de software colaborativos. El nivel de madurez organizacional en el manejo de datos limita la creación de valor a partir de los mismos, que permita acelerar la innovación de productos, y dar respuesta inmediata a los resultados de su gestión, que hemos analizado en esta propuesta.

El impacto en la modernización del manejo de los datos, el establecimiento de los ecosistemas digitales, la incorporación de la inteligencia artificial, los algoritmos, así como la automatización de datos, harán que estas desarrollen sus propias tecnologías, para poder cumplir con las exigencias relacionadas con el control y supervisión, del modelo de gerencia de gestión que hemos propuesto en este análisis.

Bibliografía

COVEY, Stephen R. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa Traductor: Jorge Piatigorsky, Martín Arribas. Barcelona: Editorial Planeta, 2015.

DAVID, F. **Planificación Estratégica**. 10ª Edición. México: Pearson Educación, 2008. 416 p. Disponible: <https://docplayer.es/760347-Decimoprimera-edicion-fred-r-david.html>

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. [S. l.]: Editorial MIT Press, 1982.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: Editorial Harper & Row Publishers, 1954.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GERENCIA DE GESTION RETOS Y DIFICULTADES: GERENCIA DE GESTION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Omar A Ferrer C

- DRUCKER, P. **Managing for Results**. New York: Editorial Harper & Row Publishers, 1964.
- DRUCKER, P. **The Effective Executive**. New York: Editorial Harper & Row Publishers, 1967.
- DRUCKER, P. **What Business Can Learn From NonProfit**. New Jersey: Transaction Publishers, 1989.
- DRUCKER, P. **The Age Of Social Transformation**. New York: Editorial Harvard Business Review Press, 1994.
- DRUCKER, P. **Management Challenges For The 21st Century**. New York: Editorial Harper & Row Publishers, 1999. 200p.
- DRUCKER, P. **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization**. New York: Editorial Jossey-Bass, 2008.
- DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Editorial Harper Collins Publishers, 1985.
- DRUCKER, P. *et al.* **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization**. 3. ed. [S. l.]: Editorial Jossey-Bass, 2008. 211 p.
- HAMEL, G. **Leading The Revolution**. New York: Editorial Harvard Business Review, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**. New York: Editorial Harvard Business Review, 2000
- KOTLER, P. **Marketing Management**. New York: Editorial Prentice Hall, 1967.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. 12. ed. Jersey: Editorial Pearson Prentice Hall New, 2012.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies**. New York. Editorial Harper Collins Publisher, 1982.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Editorial Free Press, 1980. 58 p.
- PORTER, M. **La Cadena de Valor: Identifique y optimice su ventaja competitiva**. New York: Editorial 50 minutos, 2016. 58 p.
- SENGE, P. **La Quinta Disciplina**. New York: Editorial Harper Collins Publishers, 1990.
- SENGE, P, et al. **La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje**. Buenos Aires: Editorial Granica, 2005. 594 p.
- TAYLOR, F. **Principles of Scientific Management**. New York: Editorial Harper and Brothers, 1911. 152 p.
- TAYLOR, H. **Principles of Scientific Management**. New York: Editorial es Harper and Brothers, 1916.