

LA GERENCIA ESTRATÉGICA VERSUS LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

María Cecilia Maya Maya*

Resumen

Permite la comprensión y diferenciación entre la planeación operativa y la planeación estratégica y sus implicaciones en la gerencia. Da los lineamientos o herramientas esenciales para el buen desempeño de Gerentes y Directores que se inician en su gestión. Espera despertar en el lector común un interés especial por este tema, el cual le permita crecer en su rama o especialidad y aumentar la rentabilidad, asegurando la eficiencia y la eficacia.

Palabras claves

Administración de servicios de salud

Concebir una gerencia estratégica, implica partir de una planeación estratégica, no se da la una sin la otra.

Se gerencia y proyecta la vida, un negocio, la empresa, la organización. Para tener éxito en esta tarea, se requiere planear estratégicamente, sólo así permanecerá y trascenderá la organización en el tiempo y en el espacio. Si la pretensión sólo alcanza el hoy y tal vez un inmediato mañana, se requiere simplemente aplicar una planeación operativa, ésta indicará qué

* Enfermera especialista en gerencia hospitalaria. Profesora, programa de administración, Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia.

hacer hoy y mañana pero dejará la incertidumbre de un futuro menos inmediato o a largo plazo. Es entonces, la planeación estratégica predictiva y prospectiva, va más allá, le interesa el futuro y lo enfrenta en busca del desarrollo de la organización a largo plazo.

¿Cómo se da la planeación estratégica?

Se requiere de un análisis estratégico, esto implica una comprensión del ámbito externo donde funciona la organización, conocer cuáles son sus clientes, su competencia, como también las oportunidades y amenazas que le ofrece este entorno externo. Implica así mismo un análisis exhaustivo del entorno interno e identificar en él las fortalezas y debilidades que puedan favorecer o entorpecer el desarrollo de la organización.

El entorno externo. Lo conforman las organizaciones sociales, políticas, educativas, tecnológicas e ideológicas que surgen dentro de los diferentes sectores del desarrollo. Entorno que es preciso conocer para aprovechar las oportunidades que ofrece, como también para saber enfrentar las amenazas.

Internamente. Toda organización está conformada por tres sistemas: *sistema social, sistema formal, sistema informal.*

El sistema social lo constituye el recurso humano de la organización. Por complejidad inherente al ser humano, es difícil una comprensión profunda de este sistema social.

El sistema formal no es otra cosa que la estructura orgánica que se da por la división del trabajo, comprende los departamentos, divisiones y secciones, las líneas de autoridad y de asesoría, los diferentes comités, consejos, funciones, reglamentos y normas que rigen la organización.

El sistema informal se da por los desajustes entre el sistema social y el sistema formal, de ahí surgen los grupos y los líderes informales quienes en algún momento puedan fortalecer o debilitar la organización.

La organización debe concebirse como un todo. Sólo con fines metodológicos se plantea esta fragmentación por sistemas, lo cual nos permite penetrar más profundamente en el análisis del entorno interno de la organización.

a planeación estratégica de las organizaciones así como el análisis estratégico de las ya existentes, requiere de la revisión de unos elementos básicos que se constituyen en herramientas imprescindibles para el planeador o estratega a quien en primera instancia le corresponda como función básica la planeación estratégica. Es así que toda organización debe corresponder a una misión, un propósito, unos objetivos o metas y unas estrategias.

La misión. Define la organización, la diferencia de las demás organizaciones. Al crear la misión se define la razón de ser de la organización y se delimitan sus fronteras. Por tal razón la misión no debe ser tan amplia que se borren sus fronteras, tampoco tan estrechas que se pierdan oportunidades para la organización. De la claridad que se tenga de la misión, se deduce el conocimiento de la organización. Es preciso entonces que cada empleado, desde el gerente hasta el más humilde operario introyecte la misión de la organización. No se concibe una organización que carece de una misión, una filosofía, o una política, pues esta le da *direccionalidad* en torno de los muchos objetivos.

El propósito. Es su finalidad más específica. Si las organizaciones de salud tienen como misión dar salud el propósito de un hospital pediátrico es dar atención en salud a la población infantil, y el de una clínica cardiovascular será atender pacientes con esta afección.

Los objetivos. Constituyen un blanco o metas que hay que cumplir para que se logre el propósito y se ejecute la misión. Algunas entidades los plantean como metas con unos porcentajes para lograr en un determinado tiempo.

Las estrategias. Constituyen el cómo lograr los objetivos y por ende el propósito y la misión, son las acciones específicas para cada objetivo. Es imprescindible que todo planeador o estratega piense en las diferentes estrategias que deben realizarse para lograr los objetivos. No puede dejarse el cumplimiento de los objetivos a la deriva, ni confiarse en la pericia del empleado en el momento de la ejecución.

Cumplida esta etapa del análisis estratégico de la organización, el planeador concilia la misión, propósito, objetivos y estrategias haciendo una confrontación sobre lo que es una organización que él dirige y lo que los

clientes desean obtener de ella. Es preciso que estos dos elementos organización y cliente “compatibilicen”, es decir que la organización satisfaga realmente a su cliente, de no ser así, es necesario hacer un alto en el funcionamiento de la organización y comprometerse con el cambio estratégico que está requiriendo. “Organización que no cambia al ritmo del cambio; la cambia el cambio y ya sabemos hacia dónde... fuera del mercado.”

No puede un gerente dedicar toda su actividad gerencial en el funcionamiento interno de la organización, por el contrario debe conocer perfectamente el medio o entorno dónde y para quién funciona la organización. Toda organización que crece y cambia al ritmo que crece y cambia su entorno tiene garantizado el éxito y la permanencia en el medio.

Señor estratega confronte su organización con el medio haciéndose las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes deberían serlo?
- ¿Cuál es nuestro producto o servicio? ¿Cual y cómo debería ser?
- ¿Nuestro producto o servicio satisface realmente al cliente?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Debemos diversificar, innovar o mejorar el producto o servicio?

Con este conciso resumen espero haber despertado interés por el basto tema de la planeación y la gerencia estratégica. Elementos teóricos que en forma muy sencilla se pueden llevar a la práctica aplicándolos a cualquier organización o programa, mediante la aplicación de la *matriz Dofa*, análisis de oportunidades y amenazas entorno externo y análisis de fortalezas y debilidades entorno interno.

La metodología *matriz Dofa* le permitirá conocer el funcionamiento de cualquier organización o programa. Al establecer unos puntajes, podemos llegar no sólo a cualificarlas sino también a calificarlas.

Esta metodología es aplicable tanto a las instituciones de salud en general como a sus unidades, departamentos o servicios en particular. Como agentes de salud es factible aplicarlas en el lugar de trabajo, en la medida en

que las unidades de salud se analicen y se manejen estratégicamente, cumplirá su cometido, lográndose las metas y objetivos propuestos y asegurándose la calidad de sus servicios.

Las instituciones que así lo han entendido han logrado el éxito. No es nada mágico, es solo la aplicación de lo lógico, donde juega un papel muy importante la motivación y confianza que se debe depositar que rodea al gerente.

¡Créase profecías y las lograrás!

Bibliografía

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Análisis de las organizaciones de salud. No. 4. Washington, 1987.

KOONTZ, Harold. O'DOONEL. Cyril et al. *Elementos de Administración*. 3a. ed. MacGraw-Hill. México, 1990.

STONER, James F.A. *Administración*. 2a. ed. Prentice Hall, México, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. MacGraw-Hill, Interamericana, México, 1990.

SALLENAVE, Jean-Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Norma, Bogotá, 1985.