

CULTURA DE LA PLANEACIÓN

Enrique Valdivia Rivera¹

INTRODUCCIÓN

No me ofrezcas cosas...
No me ofrezcas ropa... Ofréceme que me vea bien.
No me ofrezcas zapatos... Ofréceme comodidad para mis pies y el placer de caminar.
No me ofrezcas una casa... Ofréceme seguridad, confort y lugar que sea feliz.
No me ofrezcas libros... Ofréceme horas de placer y el beneficio del conocimiento.
No me ofrezcas herramientas... Ofréceme el beneficio y el placer de hacer cosas bellas.
No me ofrezcas cosas... Ofréceme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.
Por favor, no me ofrezcas cosas.
Para poder entender cómo hacemos para construir ofrecimientos que lleguen a los clientes, debemos saber que nada podemos hacer si previamente no tenemos un Plan, y sobre esto tratamos de establecer algunas premisas importantes en el presente artículo.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Planificación Estratégica, FODA.

CULTURA DE LA PLANEACIÓN

Debemos comenzar con una afirmación, "Uno de los grandes retos a vencer por las organizaciones es la ausencia de una verdadera cultura de la planeación o planificación".

Sin lugar a duda la planeación es la base que sostiene el funcionamiento administrativo, y de ésta depende en gran medida el éxito o el fracaso; en la planeación se define los objetivos y metas, y se establece una estrategia global para lograrlas. Planear es trazar o formar el plan de una obra, es un proceso que busca y propicia la organización, pero estos conceptos deben ser conocidos en toda la organización, convirtiéndose en parte de su Cultura organizacional.

¿Cómo se define la cultura organizacional?

Muchos modelos administrativos venidos de oriente, principalmente de las compañías japonesas, po-

nen en discusión, si es el aspecto cultural propio, la causa de su éxito, ya que se atribuye como pieza fundamental, a la cultura predominante en el Japón, con el transcurrir de los años se ha demostrado que esta afirmación es debatible. La cultura organizacional puede ser definida como una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de una organización y representa su parte emocional e intangible, complementando esta definición con la propuesta por Kreitner, Robert. y Kinicki, Angelo . que dicen: 'la cultura organizacional es lo que mantiene unida al ser, un sistema de significados colectivos que define los aspectos que ésta considera centrales. La cultura organizacional genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no".

En la actualidad es imposible concebir a la sociedad apartada de las organizaciones, ya que estas se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Es así que el estudio de la cultura es fundamental para el entendimiento de las organizaciones con la finalidad de crear sistemas administrativos integrales en donde se puedan definir estrategias de desarrollo acordes a la realidad cultural.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización.

Edgar Schein, incluso, propone que 'la comprensión de la cultura organizacional sea parte integral del propio proceso de administración".

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización tanto en cuanto al psicólogo, actuando de

¹ VALDIVIA RIVERA, Enrique. Docente de UNIFE.

forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta.

Otro argumento, establecido por Freitas, D. (1991), incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad.

VISION COMPARTIDA

Quizá alguno de ustedes haya visto la película *Espartaco*, en época de semana santa, adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano, que condujo al ejército de esclavos en la rebelión del 71 AC. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por el general Marco Craso tras un prolongado sitio y una batalla. En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejército de Espartaco: *"Habéis sido esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas os evitará la justa pena de la crucifixión. Sólo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista"*.

Al cabo de una larga pausa, Espartaco (en la película Kirk Douglas) se levanta y dice: *"Yo soy Espartaco"*. El

hombre que está al lado de él se levanta y dice: "Yo soy Espartaco". El siguiente hombre de al lado también se levanta y dice: "No, yo soy Espartaco": Al cabo de un minuto, todo el ejército está en pie.

No importa si la historia ocurrió o no; lo que sí nos demuestra una verdad profunda. Cada hombre, al ponerse en pie, escogió la muerte. Pero el ejército de Espartaco no profesaba lealtad solo al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado: la idea de que podían ser hombres libres. Esta visión, era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para regresar a la esclavitud.

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de imprecionante poder.

Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

La visión, se refiere a la imagen futura de la organización. Lo que queremos de la organización en el futuro. La visión debe ser: clara, sencilla, fácilmente recordable, breve, ambiciosa, estimulante, motivadora y capaz de crear el compromiso, y debe crear un puente entre el presente y el futuro. Es una imagen mental, que debe ser compartida por todos. Fig. 1

Para formular la visión debemos preguntarnos: ¿adónde queremos llevar a la organización a futuro? ¿Qué queremos que sea la organización en ese futuro? ¿Qué resultados queremos que se realicen a futuro?, en el ámbito filosófico, ¿Qué sueños queremos convertir en realidad?

Anclando la visión a un conjunto de ideas rectoras.

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las 'ideas rectoras' de la organización, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente siente y vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará un cierto cinismo. Estos valores compartidos, otorgarán beneficios compartidos.

Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: ¿Qué?, ¿Por qué? ¿Cómo?

La **visión** es el "**qué**", la imagen del futuro que procuramos crear, tomando como partida nuestro hoy.

La **misión** es el "**por qué**", la respuesta de la organización a la pregunta ¿Por qué existimos? .Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de accionistas y clientes.

Procurando ayudar al mundo de una manera singular, añadir una singular fuente de valores:

Los **valores centrales** responden a la pregunta ¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión? Los valores de una organización pueden incluir integridad, apertura, libertad, igualdad de oportunidades, austeridad, mérito o acatamiento. Describen como la compañía desea que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la visión.

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta: ¿En qué creemos?

Hay visiones que jamás cobrarán arraigo, ni se propagaran, a pesar de sus meritos intrínsecos.

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo.

Pronto la visión comienza a difundirse en una espiral reforzadora de comunicación y excitación. El entusiasmo también se puede reforzar mediante éxitos iniciales en la persecución de la visión." Fig. 2



Fig 2. Proceso reforzador de la visión

Pero no podríamos expresar que queremos y como lo haremos sin primero descubrir cómo nos encontramos, y poder elaborar las estrategias necesarias para conseguir nuestros objetivos, esto lo podemos realizar mediante una herramienta autoevaluación, esta es el FODA.

MATRIZ FODA

Las letras **F, O, D y A** representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz **FODA** es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarro-

llo de cuatro tipos de estrategias: **FO, DO, FA y DA.**

LAS ESTRATEGIAS FO - USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES.

Se basan en el uso de las **fortalezas internas** de una organización o persona con el objeto de aprovechar las **oportunidades externas**.

Por ejemplo, si existen oportunidades en un sitio turístico para personal que hable un determinado idioma y un profesional del turismo habla este idioma, puede construir una estrategia basada en la búsqueda de oportunidades de trabajo en esta zona.

LAS ESTRATEGIAS DO - VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES.

Tienen como objetivo **reducir las debilidades internas**, para valerse de las **oportunidades externas**. A veces una organización o una persona disfrutan de oportunidades externas decisivas, pero presentan debilidades internas que les impiden explotar dichas oportunidades.

Por ejemplo: Es posible que exista gran demanda de turismo hacia una zona de un país (oportunidad) pero puede que exista carencia de alojamientos o comodidades para estos turistas (debilidades).

Como posibilidad de estrategia DO se sugiere que se reduzca esta debilidad, mediante la asociación con empresas que construyan posadas en la zona

LAS ESTRATEGIAS FA - USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS.

Se basan en la utilización de las **fortalezas** de una empresa o persona para evitar o reducir el impacto de las **amenazas externas**. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal.

Por ejemplo: supongamos que en la zona donde se desenvuelve una empresa turística **A**, entra una nueva empresa **B** a hacerle competencia. Esta es

una amenaza externa para la empresa **A**. La empresa **A** decide utilizar una de sus fortalezas: el turismo de aventura. Tiene guías expertos y experimentados en los deportes de aventura. La empresa **A** utiliza esta fortaleza, para reducir el impacto de la entrada de la empresa **B**, efectuando labores de mercadeo en este renglón, en conjunto con los renglones y atractivos tradicionales que ya posee.

LAS ESTRATEGIAS DA - REDUCIR A UN MINIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.

Tienen como objeto derrotar las **debilidades internas** y eludir las **amenazas externas**. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Por ejemplo: Ahora supongamos que un hotel se enfrente a un gran número de amenazas externas (nuevos hoteles en la zona que han capturado su clientela) y debilidades internas (incapacidad e ineficiencia) pueden llevar a una empresa a una posición muy inestable de quiebra inminente. En un caso de esa naturaleza, su estrategia podría ser una reducción de su tamaño, una reingeniería, fusionarse con otra empresa, de tal manera de evitar la primera percepción del primer diagnóstico, del negocio.

Pero nada se podría avanzar en nuestro periplo estratégico, si no fijamos objetivos, claros consistentes, como veremos a continuación. Fig.3

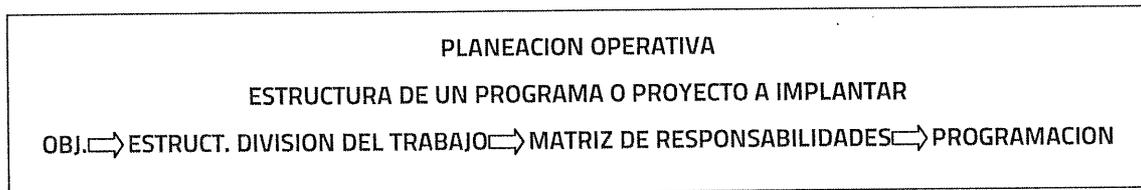


Fig.3

EL OBJETIVO

El 25 de mayo de 1,961, el presidente J. F. Kennedy declaraba solemnemente: *"Nuestra nación se compromete a hacer que un hombre aterrice en la Luna y a devolverlo sano y salvo a la Tierra antes de que finalice esta década"*. El 20 de julio de 1,969, el astronauta Neil Armstrong pisaba suelo lunar: *"Es un pequeño paso para un hombre, pero un gran salto para la humanidad ¡Misión cumplida!"*, (JFK no pudo verlo, como sabemos el falleció en Dallas, Texas, 22 de noviembre de 1963).

Evidentemente, no fue la palabra del presidente, por

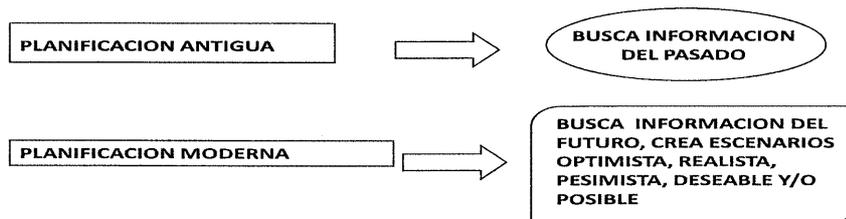
si sola, la que logró la hazaña, sin embargo, sin ella no habría sucedido.

Los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos para poderlos cuantificar y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico. Fig.4

Porque debemos fijar objetivos, por que sirven para definir el resultado deseado. El resultado es lo que va a contar, para añadir valor.

Formas de Planificar

Fig.4



Peter Drucker, señala 8 áreas clave en las que deberían centrarse los objetivos de la organización:

Situación en el mercado.- para señalar la posición que quiera ocupar respecto a sus competidores.

Innovación.- Las que la organización pretende llevar a cabo.

Productividad.- Fijar metas de producción.

Niveles de recursos.- Indicar las cantidades relativas de cada uno de estos activos que desean mantener.

Rentabilidad.- Indicar los niveles de rentabilidad a los que se aspira.

Rendimiento y desarrollo de los directivos.- Establecer objetivos organizativos.

Rendimiento y actitud del trabajador

Responsabilidad social.- La obligación de la empresa de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad.

Criterios para la selección de objetivos

- ✓ Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- ✓ El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- ✓ Centrar los objetivos en metas derivadas.
- ✓ Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- ✓ Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- ✓ Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- ✓ El objetivo debe indicar los resultados por

alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.

- ✓ El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.
- ✓ Debe tener relación remota con el plan de utilidades de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

Condiciones para un objetivo

1.- Debe de mostrar de manera fuerte la imagen del resultado, cuando más fuerte sea la imagen de los resultados, más se imponen estos en la mente, hasta penetrar en el subconsciente, desde donde guían las decisiones y la acción. Hay que explicarlo, hacer que se perciba, por qué el objetivo se impone; sus considerandos, y lo que está en juego, lo que se puede perder o ganar.

2.- Otorgar una responsabilidad total, para que un objetivo sea productivo, la persona a la que encomendamos la obtención del resultado, debe tener la responsabilidad total. Debemos hacer saber que lo que le pedimos depende exclusivamente de su acción, o de la del equipo que está dirigiendo y que ello forma parte del perímetro de su función.

Debemos de describir a cada persona lo que ella a su nivel y en su esfera normal de responsabilidad, deberá realizar, conseguir, para que la organización obtenga el resultado esperado. El objetivo individual debe definir la contribución de cada persona al resultado final, colectivo.

Por tanto debemos tener claro que los objetivos que fijamos muestran fuertemente los resultados que se imponen, resultados cuya responsabilidad depende totalmente de la persona que lo asume.

Los resultados, elementos principales de la motivación

Vivir el trabajo con pasión, sentirse satisfecho con él, dar lo mejor de uno mismo, depende de cuatro elementos:

- 1.- Llegar a buen término, ver y sentir el propio éxito.
- 2.- Interésate, reconoce, celebra todo lo que llega a buen término.
- 3.- Recompensa y se equitativo, para que eso ocurra hay que tener un conocimiento de la contribución de cada participante.
- 4.- Construir con cada persona su porvenir.

Éxito = Motivación

Estas palabras constituyen el 'Par motor' de la gestión: el que produce el movimiento y la potencia. El que dirige es el que hace hacer, su razón de ser son los resultados obtenidos por las personas a la que dirige. Por tanto dirigir es hacer que los demás tengan éxito. Debiéndonos de hacer continuamente las siguientes preguntas sobre sus colaboradores:

- ¿Qué es lo que les produce el deseo de obtener los resultados?
- ¿Cómo conservar y desarrollar este deseo?
- ¿Qué les frena?
- ¿Cómo aflojamos esos frenos?

Como han visto para poder cambiar de ofrecer cosas, a comenzar a ofrecer satisfacciones, emociones duraderas, experiencias de éxito, a través de un buen y adecuado plan, con visión compartida, una correcta autoevaluación, objetivos claros y de compromiso.

Para esto debemos saber ¿cuáles son los mejores métodos, como construimos las estrategias más eficaces, para alcanzar los resultados?, ¿Cómo ponerlos en práctica, transmitirlos, desarrollarlos, adaptarlos, hacerlos aún más eficaces?. Pero estos temas serán materia de un futuro artículo.

Frases para reflexionar:

"El hombre más lento, que no pierde de vista el fin, va siempre más veloz que el que vaya sin perseguir un punto fijo".

Gotthold Ephraim Lessing (1729-1781) Dramaturgo, crítico literario y pensador alemán.

"Cuanto más alto coloque el hombre su meta, tanto más crecerá".

Friedrich Schiller (1759-1805) Poeta y dramaturgo alemán

"El motivo no existe siempre para ser alcanzado, sino para servir de punto de mira".

Joseph Joubert (1754-1824) Ensayista y moralista francés.

"Es mejor cojear por el camino que avanzar a grandes pasos fuera de él. Pues quien cojea en el camino, aunque avance poco, se acerca a la meta, mientras que quien va fuera de él, cuanto más corre, más se aleja".

San Agustín (354-430) Obispo y filósofo.

"El hombre no debe seguir ciegamente un derrotero fijo".

Ángel Ganivet (1865-1898) Escritor, ensayista y narrador español.

"No hay ningún viento favorable para el que no sabe a que puerto se dirige".

Arthur Schopenhauer (1788-1860) Filósofo alemán.

"A partir de cierto punto no hay retorno. Ese es el punto que hay que alcanzar".

Franz Kafka (1883-1924) Escritor checoslovaco.

"No hay viento favorable para el que no sabe dónde va".

Lucio Anneo Séneca (2 AC-65) Filósofo latino.

"Si no sabes dónde vas, acabarás en otra parte".

L. Peter.

REFERENCIAS:

José Manuel Casado, (2003), El valor de las personas". Ed Prentice Hall. Edición España.

Giséle Commarmond y Alain Exiga (2001), Como Fijar objetivos y evaluar resultados, Ediciones Deusto España.

Idalberto Chiavenato (2007), El Capital humano en las organizaciones, Ed. Mc. Graw Hill, Mexico.