

ESQUEMAS PARA UN CURSOSOBREPLANEACION ESTRATEGICA

Luis González Martínez

ITESOGUADALAJARA, JAL. AGOSTO 2003

<http://es.scribd.com/doc/66010641/ESQUEMAS-PLANEACION-ESTRATEGICA>

PLANEACION ESTRATEGICA

CONTENIDO

.LA PLANEACION TRADICIONAL VS LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Planeación tradicional	Planeación estratégica
1.- METAS: <ul style="list-style-type: none">▪ Fines▪ Objetivos▪ Metas	MISION VISION OBJETIVOS
2.- PROCEDIMIENTOS <ul style="list-style-type: none">▪ Políticas▪ Cursos de acción▪ Procedimientos▪ Programas	ESTRATEGIAS e INSTRUMENTACION DE ESTRATEGIAS
3.- RECURSOS <ul style="list-style-type: none">▪ Humanos▪ Materiales▪ Técnicos▪ Facilidades▪ Económicos	ESTRATEGIAS e INSTRUMENTACION DE ESTRATEGIAS
4.-SISTEMA DE EVALUACION DE LO PLANEADO	SISTEMA DE EVALUACION DE LO PLANEADO

PLANEAR ES UN PROCESO PARA INTEGRAR DE MANERA CONGRUENTE FINES Y MEDIOS.

DEFINICION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

ES UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA UTILIZADA CON EL ÚNICO PROPÓSITO DE AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN A REALIZAR UN MEJOR TRABAJO.

- FOCALIZANDO SU ENERGIA HACIA UN FIN COMÚN.
- ASEGURANDO QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁN TRABAJANDO EN LA CONSECUISIÓN DE LAS MISMAS METAS.



- DETERMINANDO Y AJUSTANDO EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL HACIA UNA RESPUESTA EN UN ENTORNO CAMBIANTE.

PLANEACIÓN ES EN SUMA UN ESFUERZO DISCIPLINADO QUE PERMITA TOMAR DECISIONES FUNDAMENTALES AL IGUAL QUE ACCIONES QUE MOLDEAN Y GUÍAN:

- EL SER DE LA ORGANIZACIÓN
- LO QUE SE HACE Y
- EL POR QUÉ SE HACE

TODO LO ANTERIOR CON UN FOCO ORIENTADO AL FUTURO.

LA DISECCIÓN ANALÍTICA DE LA DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La disección analítica de la definición, nos proporciona los elementos clave que subrayan el significado y el éxito del proceso de planeación estratégica.

1. **ES UN PROCESO ESTRATEGICO** dado que implica preparar el mejor camino para responder a las circunstancias del entorno organizacional.
 - Ser estratégico significa ser claro en los objetivos de la organización.
 - Estar consciente de los recursos con los que cuenta la organización.

Integrando ambos en la posesión de una conciencia responsiva a este entorno dinámico.

2. **EL PROCESO IMPLICA LA PLANEACION** ya que requiere el plantear metas de manera intencionada (Optar por un futuro deseado), al mismo tiempo que diseña acciones que nos permitan lograr y/o llegar a alcanzar dichas metas.
3. **ES UN PROCESO DISCIPLINADO** ya que demanda un cierto orden y un patrón de trabajo focalizado y productivo

El proceso genera preguntas a responder para:

- Examinar las experiencia previa
- Probar supuestos
- Recabar, sistematizar e incorporar información
- Anticipar condiciones de trabajo a futuro.

LA DISECCIÓN ANALÍTICA DE LA DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4. **ES UN PROCESO RELACIONADO CON LA TOMA DE DECISIONES Y ACCIONES RELACIONADAS CON:**

- Qué hacer

- Por qué hacer lo anterior
- Cómo hacerlo

DADO QUE NO ES POSIBLE HACER TODO LO QUE ES NECESARIO EN ESTE MUNDO, LA ORGANIZACIÓN DEBE DECIDIR:

- ¿Qué decisiones y acciones son prioritarias?
- ¿Cuáles decisiones y acciones son las más importantes?



PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN FUTURO DESEADO.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN PROYECTO A PLAZO DE TIEMPO.

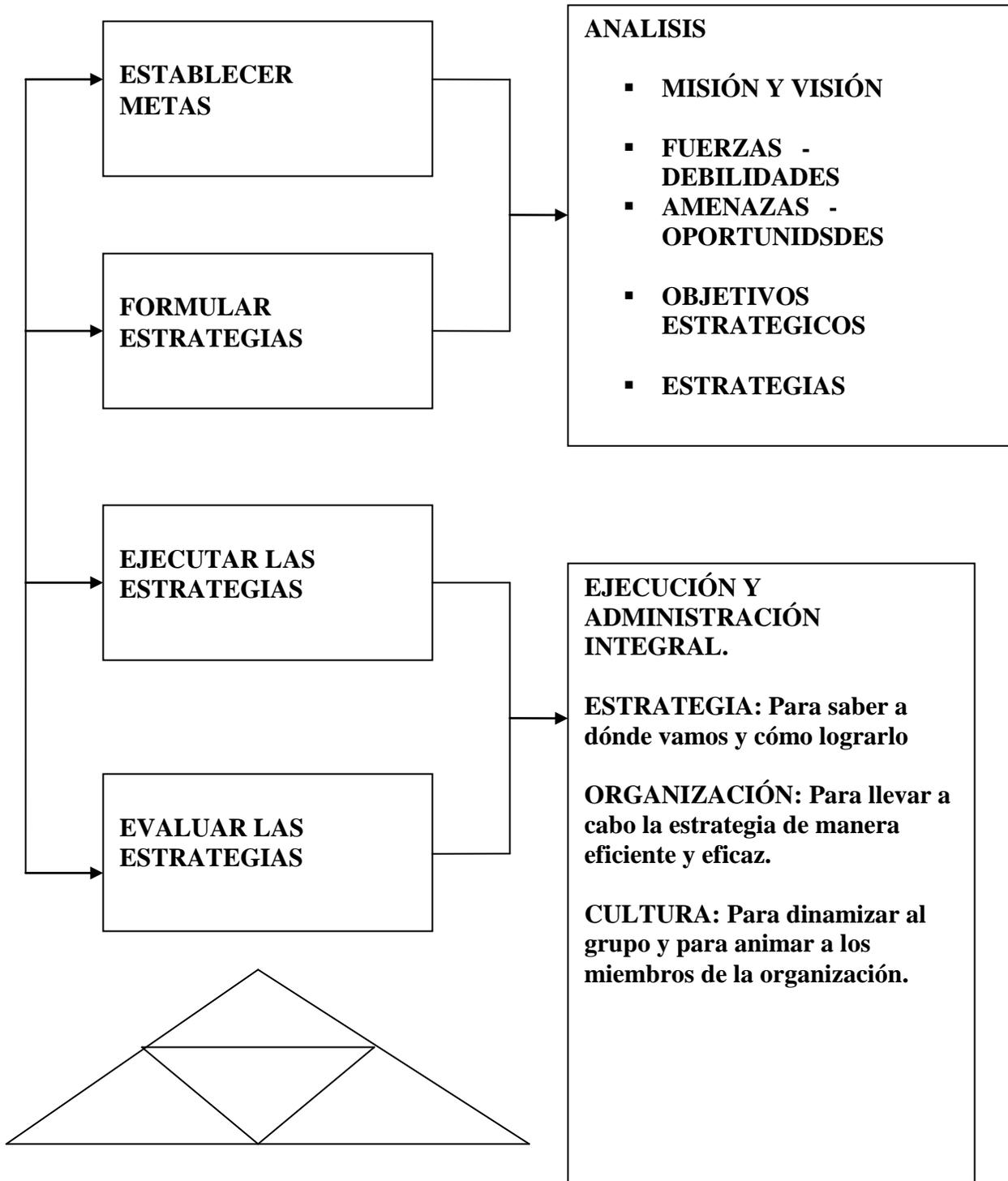
EN LOS NEGOCIOS

EN LA EDUCACION

2 – 3 AÑOS

5 – 6 AÑOS

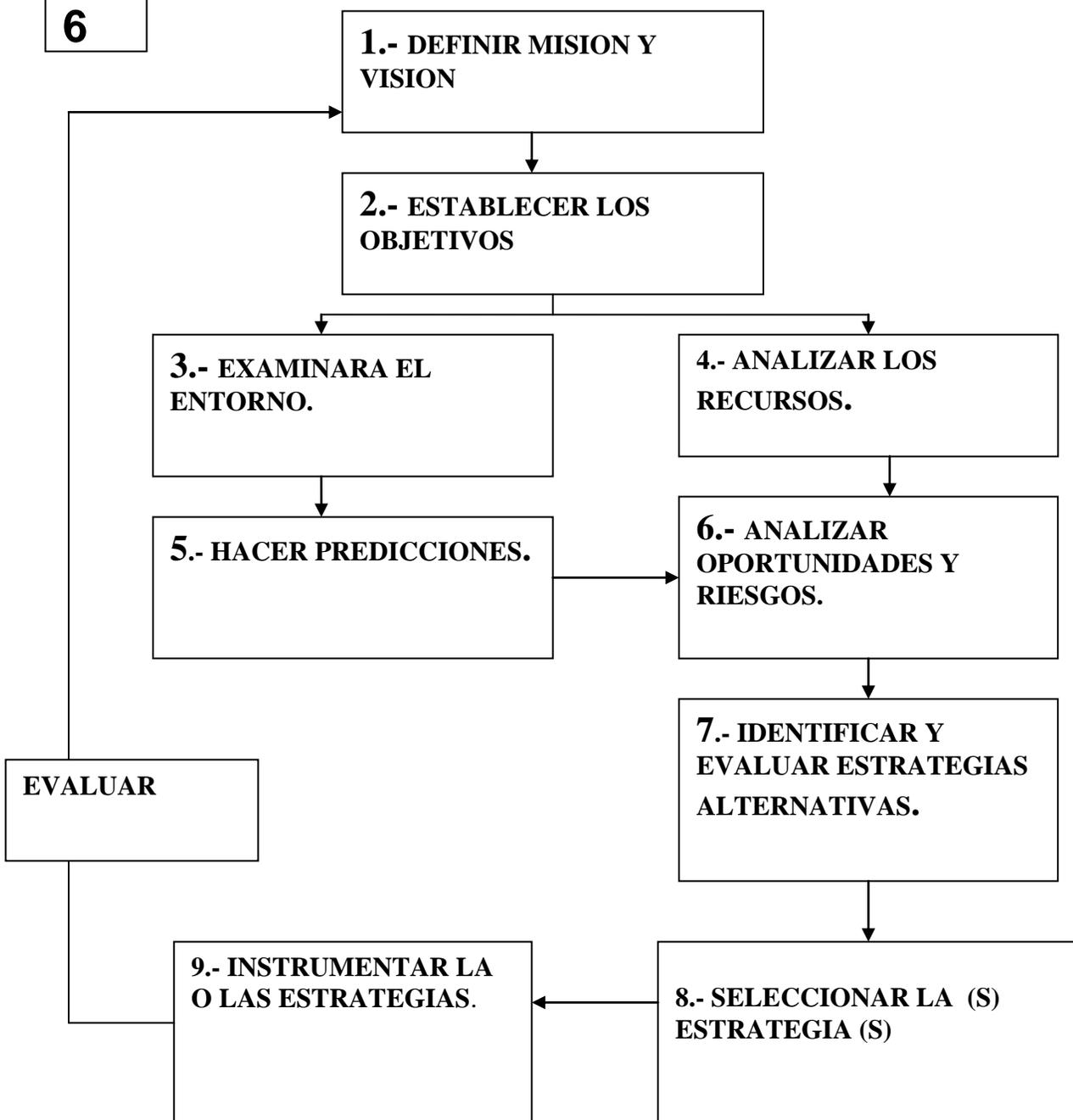
ETAPAS EN LA PLANEACION ESTRATÉGICA



LOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



6



LA MISIÓN ¿EN DÓNDE ESTOY?

A.- LA MISIÓN:

1. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS
2. LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN

- EL PROPÓSITO GENERAL
- EL ENFOQUE EDUCATIVO

3. LOS VALORES QUE LA ORGANIZACIÓN PROMUEVE

LO QUE SE PRETENDE EN EL MOMENTO ACTUAL. EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL.

PREGUNTAS A RESPONDER.

¿Por qué existe la organización?

- Propósito básico
- Metas trascendentales

¿Para qué existe?

- Necesidades sociales a satisfacer

¿A quién se dirige?

- Usuarios: Personas y/o grupos sociales

¿Cómo trata de satisfacer sus metas?

DEBE SER CLARA, BREVE, REALISTA Y EVALUABLE

QUÉ DEBE INCLUIR SU REDACCIÓN

1.- UNA ASEVERACIÓN DE PROPÓSITO

-
- Que se pretende alcanzar
- El por qué de la organización
- El resultado final del trabajo

2.- DE ORDINARIO INCLUYE DOS FRASES.

- UN INFINITIVO QUE INDICA UN CAMBIO DE STATUS VG: INCREMENTAR, DISMINUIR, PREVENIR, ELIMINAR
- LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA O CONDICIÓN A CAMBIAR.

3.- LOS VALORES QUE GUÍAN A LA ORGANIZACIÓN.

4.- LOS BENEFICIARIOS

LA VISION: ¿HACIA DÓNDE QUIERO IR?

LA VISION ES UNA IMAGEN GUÍA DE ÉXITO, CONFIGURADA EN TERMINOS DE UNA CONTRIBUCION SOCIAL.

ES LA IMAGEN DE UN FUTURO DESEADO

“ Tengo un sueño”	Martin Luther King
“ La visión es más importante, , para instrumentar las estrategias que para formularlas”	John Bryson

LA VISION RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Cómo visualizamos el tener éxito en la consecución de la misión?

- ¿Cambiando qué?
- ¿Haciendo que cosas de manera diferente?
- ¿Modificando qué cosas?

- La visión como empeño por alcanzar la misión, es lo que realmente motiva a las personas a trabajar conjuntamente.
- La visión debe retar e inspirar a los miembros de la organización, al logro de la misión.
- Debe orientar las energías del grupo y servir de guía en la acción.
- Debe ser consistente con los valores del grupo y los de su organización.

LA VISIÓN DEBE SER:

- Realista y creíble
- Bien articulada
- Fácil de entender
- Apropiada
- Ambiciosa
- Responsiva al cambio

“EL DESEMPEÑO ÓPTIMO RESIDE EN LA EXISTENCIA DE UNA VISIÓN PODEROSA Y COMPARTIDA QUE SE DESARROLLA A TRAVÉS DE UNA AMPLIA PARTICIPACIÓN EN LA QUE EL LÍDER CLAVE CONTRIBUYE, EN DÓNDE LA UTILIZACIÓN DE LA AUTORIDAD NO ENCAJA.”

“PARA UN LÍDER, LA GENESIS DE UN SUEÑO NO ES LO IMPORTANTE. EL GRAN LÍDER ES EL SERVIDOR DEL SUEÑO, EL QUE ACOMPAÑA AL MITO; LA VISIÓN ES LA IDEA QUE UNE A LAS PERSONAS DEL GRUPO EN UN ESFUERZO COMÚN Y NO EL CARISMA DEL LÍDER”

La visión surge de:

1. Un proceso de planeación estratégica
2. De ideas de uno o varios miembros del grupo, las que surgen de manera inesperada y son puestas en común.

LA VISION:

- ES UNA IMAGEN MENTAL DE LO QUE SE QUIERE CREAR A FUTURO.
- REFLEJA LO QUE IMPORTA MÁS A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ES UN IMAGINARIO QUE REPRESENTA DE MANERA OPERATIVA LA MISIÓN EN ARMONÍA CON LOS VALORES Y LA CULTURA DWE LA ORGANIZACIÓN.
- ES UN PROCESO EN EL QUE LA MENTE Y EL CORAZÓN TRABAJAN UNIDOS, UNIDOS CON EL PROPÓSITO (LA MISIÓN).
- ESTA ARRAIGADA EN LA REALIDAD PERO ORIENTADA HACIA EL FUTURO.
- PERMITE EXPLORAR POSIBILIDADES Y REALIDADES DESEADAS.
- ES UNA GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y COMPROMISOS PARA LA ACCION.
- ES UNA IMAGEN DE CÓMO VEMOS QUE HA DE REALIZARSE EL PROPÓSITO
- ES LA IMAGEN DE UN FUTURO DESEADO
- ES RESPUESTA A LA PREGUNTA DE ¿QUÉ ES LO QUE REALMENTE QUEREMOS?

LA PERCEPCIÓN DE FUTUROS IDEALES: UN EJERCICIO PARA CONSTRUIR LA VISIÓN.

PRIMERA OPCION:

1. IMAGINE A SU GRUPO U ORGANIZACIÓN DENTRO DE CUATRO AÑOS RECIBIENDO UN RECONOCIMIENTO A SUS LOGROS.

¿CUÁLES SON ESTOS LOGROS?

2. ELIJA UNO DE LOS VALORES CLAVES DE SU GRUPO U ORGANIZACIÓN E IMAGINE ¿CÓMO LO PERSONIFICARÍA EN UN DÍA NORMAL DE TRABAJO?

3. ¿QUÉ SERÍAMOS, SI PUDIÉSEMOS SERLO DENTRO DE CUATRO AÑOS?
4. REALMENTE ¿ QUÉ QUEREMOS HACER Y LOGRAR
5. ¿A QUE VALDRÍA COMPROMETERNOS POR ALCANZAR LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS?

SEGUNDA OPCIÓN:

EN PEQUEÑOS GRUPOS, DISCUTIR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿EN QUE COSAS QUISIERAS QUE TU GRUPO U ORGANIZACIÓN FUESE DIFERENTE?
2. ¿QUÉ PAPEL QUISIERAS QUE TU GRUPO U ORGANIZACIÓN JUGASE (EN UN TIEMPO DETERMINADO) A LA COMUNIDAD A LA QUE PRESTAS TUS SERVICIOS?
3. ¿EN QUÉ COSAS O ACCIONES QUISIERAS TENER ÉXITOS O LOGROS?
4. PIENSA EN UNA METÁFORA QUE DESCRIBIERA EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN O GRUPO EN TÉRMINOS DE ÉXITO?

ESTABLECER LOS OBJETIVOS.

SON EL FUNDAMENTO DE CUALQUIER PROGRAMA DE PLANEACIÓN.

1. LA MISIÓN ACLARA EL PROPÓSITO DEL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN A LA ADMINISTRACION.
2. LOS OBJETIVOS TRANSLADAN LA MISIÓN EN TÉRMINOS CONCRETOS.
 - SON LOS ESTADOS O RESULTADOS DESEADOS DEL COMPORTAMIENTO.
 - REPRESENTAN LAS CONDICIONES FUTURAS POR LAS QUE LOS MIEMBROS DEL GRUPO LUCHAN POR ALCANZAR.
 - DEBEN CONCRETARSE EN ENUNCIADOS ESCRITOS Y SI ES POSIBLE CUANTIFICANDO LOS RESULTADOS ESPERADOS.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

-
- ```
graph LR; A["▪ ESPECIFICIDAD
▪ ALCANZABILIDAD
▪ MENSURABILIDAD
▪ ORIENTADOS A RESULTADOS.
▪ LIMITADOS EN EL TIEMPO
▪ RESULTADOS QUE APOYAN EL LOGRO DE UNA META."] --> B["POTENCIAN LA EVALUACIÓN POSTERIOR."];
```
- **ESPECIFICIDAD**
  - **ALCANZABILIDAD**
  - **MENSURABILIDAD**
  - **ORIENTADOS A RESULTADOS.**
  - **LIMITADOS EN EL TIEMPO**
  - **RESULTADOS QUE APOYAN EL LOGRO DE UNA META.**

**POTENCIAN LA  
EVALUACIÓN  
POSTERIOR.**

### **LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- **MENSURABLES**
- **ALCANZABLES**
- **FACTIBLES**
- **REALISTAS**
- **CUANTIFICABLES**
- **COMPARABLES**
- **CONVENIENTES**
- **FLEXIBLES**
- **MOTIVADORES**
- **COMPENSIBLES**
- **INTERRELACIONADOS**
- **GENERADORES DE COMPROMISO**
- **PARTICIPATIVOS**
- 

**ANÁLISIS DEL ENTORNO**



## **17 ANALISIS DE LOS RECURSOS INTERNOS**

- **HUMANOS**
- **MATERIALES**
- **TECNICOS**
- **DE INFRAESTRUCTURA**
- **ECONOMICOS**



**CON LA INTENCIÓN DE VISUALIZAR LA VIABILIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LA CONFIGURACION DE LAS ESTRATEGIAS**

## **LA VALORACION DEL ENTORNO.**

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEBE INCLUIR:

UNA VALORACIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE EL GRUPO Y/O LA ORGANIZACIÓN TRABAJAN, YA QUE ESTOS NO FUNCIONAN EN EL VACÍO.

La valoración del entorno perfila y esboza el proceso de recabar y analizar la información necesaria para realizar una evaluación explícita del grupo en su entorno y esto implica:

- Recabar las percepciones que los involucrados en el grupo (internos y externos) tienen del mismo.

- Evaluar el impacto de los programas del grupo en los usuarios.
- La evaluación de los programas en términos de costo – beneficio y/o costo - eficiencia.
- Análisis de los programas en términos de competitividad.

AL FINAL DE ESTE PROCESO EL EQUIPO DE PLANEACION POSEERÁ INFORMACIÓN DE CALIDAD, LA QUE PODRÁ UTILIZARSE EN LA TOMA DE DECISIONES Y UN LISTADO DE ASUNTOS CRÍTICOS QUE DEMANDAN UNA RESPUESTA DEL GRUPO Y/O DE LA ORGANIZACIÓN.

**LA TECNICA FODA.**

**ESTA TECNICA ES UN VEHÍCULO SENCILLO Y EFECTIVO PARA RECABAR LA AINFORMACIÓN QUE ME PERMITA HACER UN DIAGNÓSTICO, FOCALIZANDO LA SITUACION DE LA ORGANIZACIÓN EN CUATRO CATEGORÍAS AMPLIAS.**

|   |                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F | ¿Cuáles son las fortalezas internas de la organización?                                           |
| O | ¿Qué oportunidades externas pueden movilizar al grupo y/o organización positivamente?             |
| D | ¿Cuáles son las debilidades internas de la organización?                                          |
| A | ¿Qué amenazas externas pueden entorpecer y retrasar el proyecto del grupo y/o de la organización? |

LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL GRUPO Y/O LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN CON SUS PROGRAMAS, REQUIERE UNA VALORACIÓN DE:

1. LA CAPACIDAD DEL CONSEJO Y EL EQUIPO.
2. LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS
3. LA INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS
4. LA REPUTACIÓN DEL GRUPO Y SUS PROGRAMAS
5. LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.
6. EL SISTEMA DE FINANCIAMIENTO.
7. EL EQUIPO DE APOYO
8. LAS FACILIDADES CON LAS QUE SE CUENTA  
(OFICINAS, LOCALES ETC)

**CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS EXITOSOS.**

- EXPLOTAN Y OPTIMIZAN SUS FORTALEZAS EN VEZ DE UNICAMENTE FOCALIZAR EN SUS DEBILIDADES.
- EN ESTE PROCESO NO SÓLO SE TRATA DE ARREGLAR LO QUE ANDA MAL, PERO TAMBIÉN FOMENTAR Y PROMOVER LO QUE ESTÁ BIEN.

ESTA FORMA DE PENSAR, SE APLICA POR IGUAL A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DADO QUE:

LAS TENDENCIAS EXTERNAS (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Demográficas y Legales) QUE INFLUENCIÁN AL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN SEÑALAN:

- NUEVAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS
- NUEVAS REGLAMENTACIONES A TOMAR EN CUENTA
- NUEVOS RETOS A CONSIDERAR

ESTAS TENDENCIAS EXTERNAS A SU VEZ:

1. PUEDE FAVORECER QUE EL GRUPO AVANCE ( OPORTUNIDADES )
2. PUEDEN ESTANCAR LA ACCIÓN DEL GRUPO ( AMENAZAS )
  - Las oportunidades desatendidas pueden convertirse en amenazas.
  - Las amenazas manejadas de manera apropiada pueden convertirse en oportunidades.

## LAS HERRAMIENTAS DEL ANALISIS.

**LAS HERRAMIENTAS PUEDEN SER:**

|                       |                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CUANTITATIVAS:</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. LA PERSPECTIVA DEL QUE INDAGA.</li> <li>2. INSTRUMENTOS CERRADOS</li> <li>3. LO OBJETIVO DEL FENÓMENO ESTUDIADO.</li> </ol>        |
| <b>CUALITATIVAS:</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. LA PERSPECDTIVA DEL SUJETO ESTUDIADO</li> <li>2. INSTRUMENTOS ABIERTOS</li> <li>3. LO SUBJETIVO DEL FENÓMENO ESTUDIADO.</li> </ol> |

**En relación con los cuatro elementos del FODA los instrumentos a utilizar pueden ser:**

- Lluvia de ideas
- Encuestas cerradas o abiertas
- Cuestionarios cerrados o abiertos
- Entrevistas personales
- entrevistas por teléfono.
- Reuniones con discusión en grupos.

**OTRAS HERRAMIENTAS:**

1. Evaluación de programas

2. Análisis del impacto social
3. Análisis costo – beneficio, costo – eficiencia

**APLICADAS A USUARIOS, COLABORADORES EXTERNOS, LÍDERS COMUNITARIOS, FUNDADORES DEL PROGRAMA.**

**EL ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES: LA TECNICA FODA.-**

|        |                    |         |
|--------|--------------------|---------|
| F..... | FORTALEZAS.....    | INTERNA |
| O..... | OPORTUNIDADES..... | EXTERNA |
| D..... | DEBILIDADES.....   | INTERNA |
| A..... | AMENAZAS.....      | EXTERNA |

|                                                                          |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <u>FORTALEZAS INTERNAS DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN.</u>                     | <u>DEBILIDADES INTERNAS DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN</u>               |
| <u>OPORTUNIDADES EXTERANAS QUE SE PRESENTAN AL GRUPO U ORGANIZACIÓN.</u> | <u>AMENAZAS EXTERNAS QUE SE PRESENTAN AL GRUPO U ORGANIZACIÓN.</u> |

**LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.**

COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA REALIZADO PREVIAMENTE, SE DEBEN IDENTIFICAR UNA SERIE DE ACTIVIDADES, AL IGUAL QUE ACCIONES CONCRETAS, PARA HACER FRENTE A LOS RETOS Y PROÓSITOS.

(VISIÓN).

ESTA EVALUACIÓN PUEDE OPTAR POR LAS SIGUIENTES TÉCNICAS PARA RECABAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA ELABORAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- LLUVIA DE IDEAS
- TECNICA DELPHI
- PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- TOMA DE DECISIONES

**LAS ESTRATEGIAS**

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

CIENCIA Y ARTE DE CONOCER, UTILIZAR Y CONDUCIR MEDIOS (HUMANOS, MATERIALES, ECONÓMICOS Y ESPIRITUALES EN UN TIEMPO Y ESPACIO DETERMINADO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y/O GRUPO).

|                               |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EJES DE LA ESTRATEGIA.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MEDIOS</li> <li>2. ESPACIOS</li> <li>3. TIEMPO</li> <li>4. OBJETIVOS</li> <li>5. LIBERTAD DE ACCIÓN</li> <li>6. NIVEL DE VULNERABILIDAD FRENTE AL ENEMIGO.</li> </ol> |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**TIPOS DE ESTRATEGIAS:**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TIPOS DE ESTRATEGIAS.</b> | <p><u>GENERAL:</u> la especificada en la misión y visión.</p> <p><u>PARTICULAR:</u> Las especificadas en los objetivos estratégicos.</p> <p><u>OPERATIVA:</u> Las que hay que trabajar en el grupo o la organización y en cada programa. ( Los cómo )</p> <p><u>GENÉTICA:</u> La logística metodológica (Los pasos a seguir )</p> |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**QUÉ ES UNA ESTRATEGIA EN LA PLANEACIÓN Y CÓMO DISEÑARLA.**

EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES CRÍTICO EL CONSIDERAR FORMALMENTE CÓMO LA ORGANIZACIÓN Y/O EL GRUPO ALCANZARÁ SUS METAS.

**LA RESPUESTA A LO ANTERIOR ES LA ESTRATEGIA**

1. LAS ESTRATEGIAS SON SIMPLE Y SENCILLAMENTE UN CONJUNTO DE ACCIONES, LAS QUE PERMITEN QUE LA ORGANIZACIÓN O EL GRUPO ALCANCEN SUS METAS.
2. LA ESTRATEGIA ES UNA MANERA DE COMPARAR LAS FORTAALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN CON EL CAMBIANTE ENTORNO, CON EL FIN DE TENER UNA IDEA CLARA DE CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE SATISFACER Y SERVIR A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.

3.

**LA ESTRATEGIA**

1. DETERMINA Y PONE DE MANIFIESTO EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL EN TERMINO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO, LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN Y LA PRIORIZACIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

- i. ¿QUÉ ? ..... Recursos materiales
- ii. ¿QUIÉN ..... Recursos humanos
- iii. ¿CUÁNDO?..... Recurso tiempo.

2. SELECCIONA Y PRIRIZA LAS ACCIONES CONCRETAS QUE DISTINGAN A LA ORGANIZACIÓN.

3. INTENTA LOGRAR RESULTADOS EN SUS PROPÓSITOS, RESPONDIENDO APROPIADAMENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ENTORNO Y A LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS.

4. ES UN PATRÓN UNIFICADOR COHERENTE E INTEGRADOR.

- i. UNIFICADOR ..... La misión
- ii. COHERENTE ..... La visión
- iii. INTEGRADOR ..... El diagnóstico FODA

5. ES UNA EXPRESIÓN DEL INTENTO ESTRATÉGICO

6. INTENTA DESARROLLAR Y PROMOVER LAS COMPETENCIAS CLAVES EN LA ORGANIZACIÓN.

7. ES UN MEDIO PARA INVERTIR SELECTIVAMENTE EN RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES QUE ASEGUEN UNA VENTAJA SUSTENTABLE.

**LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

LOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA SON LOS SIGUIENTES:

- Redacción de la estrategia.
- Los recursos necesarios para operarla.
- ¿Quién o quiénes son responsables?
- ¿Qué pasos a seguir para operativizarla?
- Fecha de inicio y de finalización para cada etapa o paso.
- Criterios de desempeño.

|              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|---|---|---|---|---|---|
| Estrategia 1 |   |   |   |   |   |   |
| Estrategia 2 |   |   |   |   |   |   |
| Estrategia 3 |   |   |   |   |   |   |

## UN FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

| LA ESTRATEGIA | LOS RECURSOS | LOS RESPONSABLES | LA METODOLOGÍA | TIEMPOS Y FECHAS | CRITERIOS DE DESEMPEÑO |
|---------------|--------------|------------------|----------------|------------------|------------------------|
|               |              |                  |                |                  |                        |

## LA OPERACION DE LA ESTRATEGIA.

UNA VEZ ELABORADAS LAS ESTRATEGIAS, HAY QUE PONERLAS EN ACCIÓN.

DICHO DE OTRA FORMA ES PONER EN LA PRÁCTICA EL PLAN ESTRATÉGICO PRODUCTO DE LA PLANEACIÓN PREVIA.

EN ESTE PROCESO EL ENCARGADO DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN DEBE:

- DIALOGAR CON LOS RESPONSABLES SOBRE EL AVANCE DE PONER EN PRÁCTICA LA ESTRATEGIA.
- SUPERVISAR Y APORTAR IDEAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO.
- OFRECER IDEAS Y APOYOS ANTE LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTEN EN EL PROCESO
- ELBORAR CON LOS RESPONSABLES UN ESBOZO DEL PROYECTO DE EVALUACIÓN.

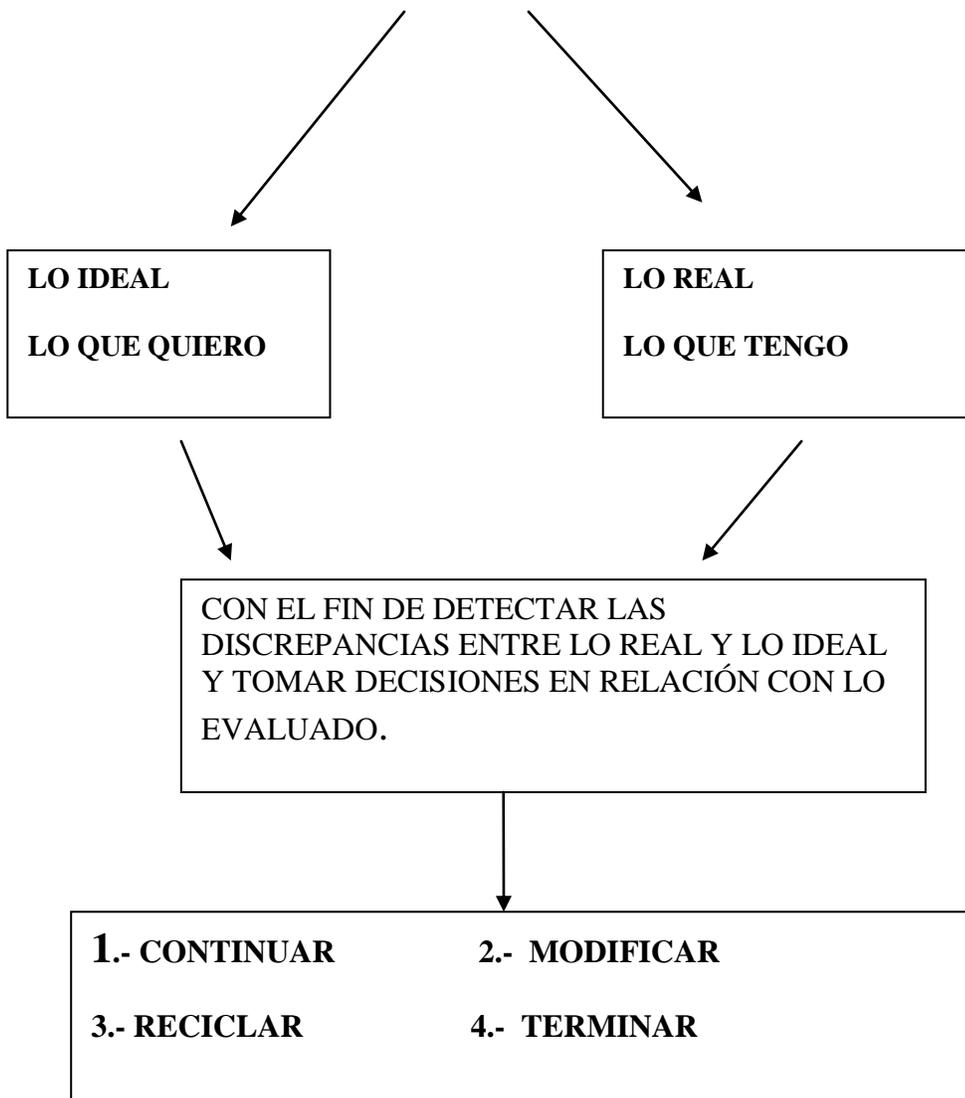
## LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

PARA LA EVALUACIÓN SE REQUIEREN CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE.

1. LA TEORÍA DE LA PLANEACIÓN.
2. LA TEORÍA DE LOS OBJETIVOS
3. LA TEORÍA SOBRE LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN.
4. LA TEORÍA DE SISTEMAS

## UNA DEFINICION DE EVALUACIÓN

EVALUAR ES COMPARAR.



**LA TEORIA DE LA PLANEACION Y LA EVALUACIÓN**

|                                                              |           |                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| FINES<br>OBJETIVOS<br>METAS                                  | PRODUCTOS | ¿QUE ES LO QUE QUIERO LOGRAR? (MISIÓN Y VISIÓN).                           |
| POLÍTICAS<br>CURSOS DE ACCIÓN<br>PROCEDIMIENTOS<br>PROGRAMAS | PROCESOS  | ¿ QUE PASOS VOY A RELIZAR PARA ALCANZAR LO QUE QUIERO LOGRAR. (OBJETIVOS Y |

|                                                                        |         |                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |         | ESTRATEGIAS).                                                                                 |
| R. HUMANOS<br>R.MATERIALES<br>R. TÉCNICOS<br>R. ECONÓMICOS<br>R.TIEMPO | INSUMOS | ¿QUE COSAS REQUIERO PARA LOGRAR LO QUE DESEO?<br>(LO INCLUIDO EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA). |

LA EVALUACIÓN EN UN PROCESO INVERSO EVALÚA:

- INSUMOS
- PROCESOS
- PRODUCTOS

## LA TEORÍA DE LOS OBJETIVOS Y LA EVALUACION

| PLANEACION                           | OBJETIVOS              |
|--------------------------------------|------------------------|
| FINES<br>Misión y Visión             | OBJETIVOS GENERALES    |
| OBJETIVOS<br>Objetivos y Estrategias | OBJETIVOS PARTICULARES |
| METAS<br>Logros por alcanzar         | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  |

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS SON LOS ÚNICOS QUE SON EVALUABLES.

| Términos evaluativos     | Elementos del objetivo.                 | Acción implícita en el elemento. |
|--------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| SITUACIÓN DE EVALUACIÓN. | 1. Introducción<br>2. Conducta esperada | Lo que quiero evaluar            |
| CRITERIOS DE EVALUACIÓN. | 3. Condiciones de operación.            | En base a qué evalúo.            |
| ESTANDARES DE EVALUACIÓN | 4. Nivel de eficiencia                  | Cuánto quiero se de lo anterior. |

## LA REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS

|                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| TIPO DE OBJETIVO. | REDACCIÓN DEL OBJETIVO. |
|-------------------|-------------------------|

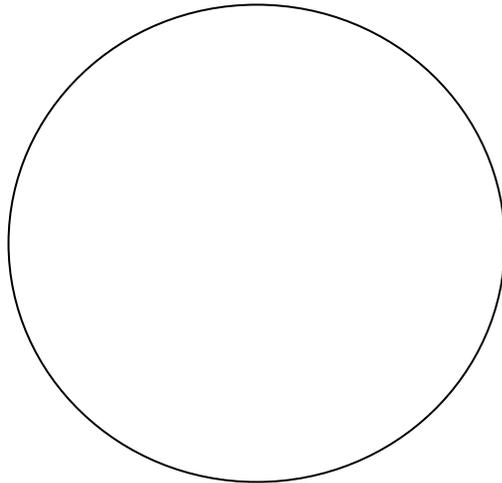
|                      |                                                                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO GENERAL     | QUÉ<br>PARA QUÉ                                                                                                                                                      |
| OBJETIVO PARTICULAR. | QUE<br>PARA QUE<br>Desglosando al general.                                                                                                                           |
| OBJETIVO ESPECÍFICO  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Conducta esperada</li> <li>3. Condiciones de operación</li> <li>4. Nivel de eficiencia</li> </ol> |

### LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN Y LA EVALUACIÓN.

| PARADIGMA CUANTITATIVO                         | PARADIGMA CUALITATIVO                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lo objetivo del fenómeno estudiado,            | Lo subjetivo del fenómeno estudiado.                                                                                                                                        |
| Lo explícito del fenómeno.                     | Lo implícito del fenómeno.                                                                                                                                                  |
| La perspectiva del investigador y/o evaluador. | La perspectiva del sujeto estudiado y/o evaluado.                                                                                                                           |
| Método hipotético – deductivo                  | Método cualitativo interpretativo.                                                                                                                                          |
| Instrumentos cerrados                          | Instrumentos abiertos.                                                                                                                                                      |
| Sistematización y análisis deductivo.          | Sistematización y análisis inductivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conceptualizar</li> <li>○ Categorizar</li> <li>○ Organizar</li> <li>○ Estructurar</li> </ul> |

DEPENDIENDO DE LOS SUPUESTOS MEDIANTE LOS CUALES SE HACE LA EVALUACIÓN ES EL PARADIGMA A UTILIZAR.

### EL CICLO INDUCCIÓN – DEDUCCIÓN Y LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN.



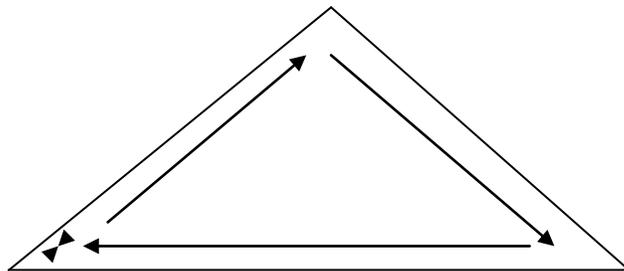
### **INDUCCIÓN**

- 1. CONCEPTUALIZAR**
- 2. CATEGORIZAR**
- 3. ORGANIZAR**
- 4. ESTRUCTURAR**

### **DEDUCCIÓN.**

- 1. Me enfrento a un esquema alternativo.**
- 2. Comparo el esquema alternativo con mi esquema previo.**
- 3. Reconcilio elementos del esquema alternativo con los de mi esquema previo.**
- 4. Reestructuro el esquema previo con los elementos reconciliados del esquema alternativo.**

### **LA GRAN ESTRATEGIA DE INVESTIGACION.**

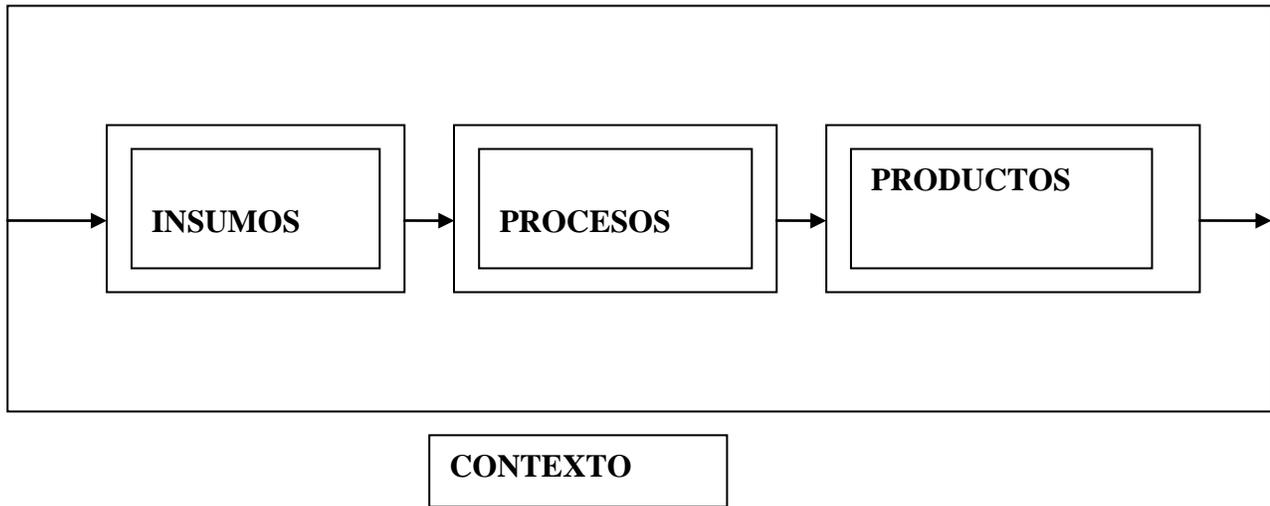


- A.- CUALITATIVO**
- B.- CUANTITATIVO**
- C.- EXPERIMENTAL**

## **LA TEORÍA DE SISTEMAS Y LA EVALUACIÓN**

- BERTALANFY
- NIKLAS LUHMAN

EL SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN ES EL QUE MAS SE APEGA Y AYUDA A LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.



LA TEORÍA DE SISTEMAS NOS PERMITE CONTEMPLAR CUATRO MODALIDADES DE EVALUACIÓN:

1. EVALUACIÓN DE CONTEXTO
  2. EVALUACIÓN DE INSUMOS
  3. EVALUACIÓN DE PROCESOS
  4. EVALUACIÓN DE PRODUCTOS
- a. Evaluación del nivel de satisfacción
  - b. Evaluación del impacto social
  - c. Evaluación costo beneficio costo eficiencia

**ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO PLANEADO.**

1. DEFINIR LO QUE SE VA A EVALUAR.
  - 1.1 REDACTAR LO QUE SE EVALUARÁ.

|                             |                              |                                         |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>SITUACIONES</b>          | ¿Qué evalúo?                 | 1. Introducción<br>2. Conducta esperada |
| <b>CRITERIOS</b>            | ¿En base a qué evalúo?       | 3. Condiciones de operación.            |
| <b>ESTÁNDARES</b>           | ¿Cuánto quiero lograr?       | 4. Nivel de eficiencia.                 |
| <b>CONCEPTO EVALUATIVO.</b> | <b>PREGUNTA A RESPONDER.</b> | <b>OBJETIVO ESPECÍFICO.</b>             |

- 1.2 .DEFINIR LAS MODALIDADES DE EVALUACIÓN.

- 1. CONTEXTO ..... EL DIAGNÓSTICO
- 2. INSUMOS ..... LOS RECURSOS
- 3. PROCESOS ..... LAS ESTRATEGIAS
- 4. PRODUCTOS ..... LOS RESULTADOS

2. DEFINIR LAS HERRAMIENTAS A UTILIZAR Y LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

3. DETERMINAR COMO SE SISTEMATIZARÁN Y ANALIZARÁN LOS DATOS RECABADOS.

- **Cuantitativos** ..... **Deductiva**
- **Cualitativos** ..... **Inductiva**

**UN FORMATO PARA REALIZAR EL PROCESO DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN.**

| SITUACIÓN | CRITERIOS | ESTÁNDARES | INSTRUMENTOS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|-----------|-----------|------------|--------------|------------------------|
| CONTEXTO  |           |            |              |                        |
| INSUMOS   |           |            |              |                        |
| PROCESOS  |           |            |              |                        |
| PRODUCTOS |           |            |              |                        |

**EL DOCUMENTO FINAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

EL PLAN ESTRATÉGICO ES SIMPLEMENTE UN DOCUMENTO QUE SINTETIZA:

- LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN O GRUPO
- LO QUE INTENTA REALIZAR
- CÓMO LO VA A LOGRAR
  - NO DEBE SER MUY EXTENSO
  - ES UNA GUÍA PARA EL TRABAJO
  - DEBE SER CONCISO Y ORDENADO
  - DEBE SER UNA GUÍA PARA LA OPERACIÓN DEL GRUPO

¿QUÉ DEBE CONTENER?

1. UNA INTRODUCCIÓN DEL RESPONSABLE DEL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN.

2. UN SUMARIO EJECUTIVO

- En un par de hojas se hace una síntesis del plan estratégico, haciendo referencia a la misión y visión
- Señalar las metas a largo plazo
- Hacer mención del proceso seguido para elaborar el plan

- Agradecimientos para los colaboradores.

LA FINALIDAD DEL SUMARIO ES DEJAR CLARO AL LECTOR LO QUE ES MÁS IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN O GRUPO.

## **EL DOCUMENTO FINAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ( 2 )**

### **3. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y DE LA VISIÓN.**

Sin introducciones se plantean llanamente ya que estas se definen por sí mismas.

### **4. PERFIL E HISTORIA DEL GRUPO O LA ORGANIZACIÓN**

De manera breve el lector conocerá la historia del grupo

- Los eventos clave
- Los logros alcanzados
- Las dificultades y problemas enfrentados.
- Los cambios realizados.

### **5. LOS ASUNTOS CRÍTICOS Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- El señalar los asuntos críticos, producto del foda conjuntamente con las estrategias permite explicitar el pensamiento estratégico subyacente en el plan.
- Este apartado permite entender al lector, los supuestos que determinan las acciones y el punto de vista de la organización.

## **EL DOCUMENTO FINAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ( 3 )**

### **6. LAS METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA.**

1. LAS METAS Y OBJETIVOS SON EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. LA MISIÓN Y LA VISIÓN RESPONDE A LAS GRANDES PREGUNTAS EL PORQUE DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y CÓMO BUSCA BENEFICIAR A SUS POTENCIALES USUARIOS, EN TANTO QUE LAS METAS Y OBJETIVOS (ESTRATEGIAS) SON EL PLAN DE ACCIÓN, LO QUE LA ORGANIZACIÓN O GRUPO PRETENDE REALIZAR EN CONCRETO.
2. ESTA SECCIÓN SIRVE COMO GUÍA UTIL PARA:
  - La planeación operativa
  - Ser una referencia para la evaluación.
3. CUANDO EXISTAN VARIOS PROGRAMAS LAS METAS DEBEN EXPLICITARSE A NIVEL GENERAL DEL PROYECTO GRUPAL, Y LAS DE CADA PROGRAMA INCLUIDOS EN EL PROYECTO.

## **7. METAS Y OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS.**

1. EN ESTA SECCIÓN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS SE PLANTEAN SEPARADAMENTE DE LAS FUNCIONES DEL PROGRAMA CON EL FIN DE ENFATIZAR LA DISTINCIÓN ENTRE :
  - Metas de servicio
  - Metas del desarrollo grupal.

HACER ESTO PERMITE AL LECTOR UNA MAS CLARA COMPRENSIÓN DE LA DIFERENCIA Y LA RELACIÓN ENTRE LOS DOS CONJUNTOS DE OBJETIVOS Y REALZA LA FUNCIÓN GUÍA DEL PLAN.

### **EL DOCUMENTO FINAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ( 4 )**

## **8. APENDICES**

LA RAZÓN DE LOS APENDICES ES LA DE PROPORCIONAR INFORMACIÓN DOCUMENTAL PERTINENTE PARA LOS LECTORES INTERESADOS.

DEBEN INCLUIRSE SOLAMENTE, SI REALMENTE VAN A INCREMENTAR LA COMPRENSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, POR PARTE DE LOS LECTORES Y NO PARA RECARGAR DE DATOS, QUE SÓLO ENTORPECEN UNA CLARA COMPRENSIÓN.

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL.**

1. Como se señaló en la pág. 5 de este documento el factor cultura o clima organizacional son un elemento clave para la administración del proyecto organizacional o grupal.
2. La planeación estratégica como proyecto grupal implica un compromiso grupal para su ejecución, lo que implica:
  - Trabajo compartido.
  - Toma de decisiones grupal.
  - Compromisos de acción compartidos.
  - Valores compartidos.
3. Un proyecto de servicio sin un clima y/o cultura organizacional es difícil que rinda frutos.
4. Para que un grupo tenga éxito en el logro de sus metas y objetivos, es preciso que cada integrante muestre:
  - Liderazgo, cuando éste sea requerido.
  - Capacidad para tomar decisiones cuando una situación lo demanda.
  - Una acción eficaz para que conjunta y de manera compartida sea posible alcanzar las metas decididas para el proyecto organizacional o grupal.

#### **LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO:**

- Tienen idea clara de lo que tratan de crear juntos.

- Trabajan con entusiasmo en el proyecto grupal.
- Tienen claro lo que conjuntamente quieren alcanzar.
- Comparten un conjunto común de valores.

PARA RESPONDER Y RENOVARSE.

## **EL DESARROLLO DE LA MISIÓN PERSONAL.**

LAS PERSONAS TIENEN RAZONES QUE DAN SENTIDO A SUS VIDAS. DE AHÍ SE DESPRENDE LA IMPORTANCIA QUE LA MISIÓN PERSONAL TIENE EN LA DIRECCIÓN PARTICULAR QUE CADA INDIVIDUO TOMA.

LA MISIÓN PERSONAL IMPLICA EL REFLEXIONAR EN:

- Lo que deseo hacer en la vida
- Los propósitos que dan sentido a mi vida.
- Los valores que rigen mi actuar.

¿PARA QUÉ Y POR QUÉ ESTOY AQUÍ?

EJERCICIO PARA DEFINIR MI MISIÓN EN EL GRUPO.

- 1) ¿Cuál es su propósito básico en el trabajo que desempeña?
- 2) ¿Cuál es su propósito básico en la vida?
- 3) ¿Cuáles son los valores que permean su actuar?
- 4) ¿De qué manera lo anterior coincide o no con los de su grupo de trabajo?

ELABORE AHORA LA DECLARACIÓN DE SU MISIÓN PERSONAL.

## **LA VISION PERSONAL.**

CON LOS DATOS EXPLICITADOS EN EL EJERCICIO ANTERIOR ELABORE UNA DECLARACIÓN DE SUS VISIÓN PERSONAL QUE LE PERMITA:

- COINCIDIR DE MANERA PRECISA CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE SU ORGANIZACIÓN O GRUPO DE REFERENCIALABORAL.
- INCREMENTAR DESDE UNA OPCIÓN PERSONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL O GRUPAL CONDUCENTE AL LOGRO DE:

**LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA: UNA SINTESIS FINAL.  
TRES MANERAS DE VER LA PLANEACIÓN.**

| LAS PREGUNTAS DE SENTIDO COMÚN.                    | EL MODELO TRADICIONAL.                                                                                                                  | LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿QUÉ ES LO QUE QUIERO HACER O LOGRAR?              | FINES<br>OBJETIVOS<br>METAS                                                                                                             | MISIÓN<br>VISIÓN<br>VALORES<br>OBJ. ESTRATÉGICOS.                                                                                                  |
| ¿CÓMO LO VOY A CONSEGUIR?                          | POLÍTICAS<br>CURSOS DE ACCIÓN<br>PROCEDIMIENTOS<br>PROGRAMAS                                                                            | ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS                                                                                                                             |
| ¿ QUÉ NECESITO PARA CONSEGUIRLO?                   | R.HUMANOS<br>R.MATERIALES<br>R.TECNICOS<br>R.INFRAESTRUCTURA<br>R.ECONÓMICOS                                                            | ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.                                                                                                                            |
| ¿CÓMO SABER SI LO QUE QUERÍA HACER, LO HE LOGRADO? | EVALUACIÓN DE. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexto</li> <li>▪ Insumos</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Productos</li> </ul> | EVALUACIÓN DE. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexto</li> <li>▪ Insumos</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Productos</li> <li>▪</li> </ul> |

**4)PARTE DE LA LECTURA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Estas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia con el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que estas son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura o bien modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo que va aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir este problema.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL ( 2 )**

SEGUN LA DEFINICIÓN ANTERIOR LA CULTURA ORGANIZACIONAL O GRUPAL:

- Opera a un nivel inconsciente.
- Son respuestas aprendidas y el grupo las da por supuestas, ya que repetidamente han resuelto sus problemas de subsistencia en su medio externo y de integración externa.
- Debe distinguirse de los artefactos y valores que son niveles superficiales de la cultura.
- Es un producto aprendido de la experiencia grupal y localizable ahí donde exista una unidad social independiente y claramente definida.
- Puede descubrirse una cultura global de la organización como conjunto.
- Así como otras culturas que operan en grupos estables dentro de la unidad social empresa.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL ( 3 )**

**COMO SÍNTESIS DE LAS DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES, PUEDE DECIRSE QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

1. Es un producto procedente de la experiencia grupal y, por tanto, de algo que solo puede localizarse ahí donde exista un grupo definido y poseedor de una historia significativa.
2. Puede aplicarse a unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea.
3. Sirve para solucionar situaciones, para comprender la realidad y como marco de referencia para el comportamiento de los sujetos.
4. Está implícita, es invisible e informal.
5. Es el reflejo de la integración de culturas externas (contexto) y de culturas internas (de los distintos grupos de la organización).
6. Está dotada de un universo simbólico (símbolos, mitos, rituales y tabúes) específico y un conjunto de valores, creencias, y principios que guían la actividad.
7. Homogeneiza conductas personales y refuerza (implícitamente) la configuración del poder.
8. Se encuentra en la base de la identidad de la organización.

## **DISTINTAS DEFINICIONES DE CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN.**

| AUTOR                             | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pümpin y García (1990)            | La manera y la forma en la que una empresa soluciona y acepta las situaciones, para lo que implícitamente se contemplan normas, valores y creencias que generan comportamiento empresarial, tanto internamente en la propia empresa como en su entorno.                                                                                                                                                              |
| Bosche, (1984)                    | Adaptación a los factores ambientales y en consecuencia a las personas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Colom, Sarramona y Vázquez (1991) | La instrumentación, los artefactos creados, generados y utilizados para llevar a cabo el proyecto comunitario implícito en toda empresa. La manera de estar y ser y, en consecuencia, de vivir de solucionar situaciones, de relacionarse, de comprender la realidad.                                                                                                                                                |
| Calvo (1990)                      | Los valores, el reglamento moral, un código de premios y castigos... que se crean en las organizaciones y que suponen un <i>control invisible</i> del comportamiento del sujeto; así como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transmisiones y reproducción simbólica. Es decir, una estructura simbólica que hace que cada organización escolar sea peculiar y diferente. |

#### DISTINTAS DEFINICIONES DE CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN. (2)

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erikson (1987) | La cultura es esencialmente ideacional, ya que supone un marco interpretativo que aporta sentido al comportamiento. Esta cultura se concreta en una modalidad de trabajo escolar aceptado por todos los miembros de una organización o lo que Erikson denomina <i>Academic Task Structure</i> . Es decir, un marco estable de símbolos que actúan como referencia para el comportamiento de los sujetos. |
| Geertz (1989)  | Entendida como un sistema de signos interpretables, la cultura no es una entidad, algo a lo que se puedan atribuir de manera causal acontecimientos sociales; la cultura es un contexto en el cual pueden describirse todos estos fenómenos de forma inteligente, es decir, densa.                                                                                                                       |
| Deal (1985).   | Una expresión que intenta captar la cara informal, implícita -a menudo inconsciente- de una empresa u organización humana... consistente en pautas de pensamiento, conductas y artefactos que simbolizan y dan sentido al lugar de trabajo.                                                                                                                                                              |
|                | Un conjunto de presunciones, pensamientos compartidos, significados y valores que crean una especie de telón de fondo de la acción y que los individuos consideran evidentes, indiscutibles o                                                                                                                                                                                                            |

|                 |            |
|-----------------|------------|
| Smircich (1985) | supuestos. |
|-----------------|------------|

### **DISTINTAS DEFINICIONES DE CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN. (3)**

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Handy (1984)    | La cultura de una organización es el conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros, que se manifiestan en forma tangible o intangible y que determinan y explican sus comportamientos particulares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| González (1992) | La cultura organizativa es una dimensión que engloba todas las demás y está constituida por el conjunto de creencias, supuestos básicos (a menudo inconscientes), normas implícitas, sentimientos, etc. sobre las personas, la educación, la forma más adecuada de hacer las cosas, de resolver los problemas, de trabajar, de relacionarse dentro de la escuela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Municio (1998)  | La cultura es el conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencian de las demás. Representa un sistema de actuación con un significado claro y bien definido para sus miembros, lo cual implica ciertos supuestos sobre la naturaleza de las personas, sobre las relaciones sociales, sobre el trabajo y sobre el sentido y la finalidad de la propia institución. Todas las organizaciones tienen una cultura dominante que refleja los valores básicos compartidos por la mayoría de sus miembros, a pesar de que las grandes organizaciones también tienen subculturas que reflejan los valores de grupos minoritarios o marginados, como sucede en la sociedad. |

### **DISTINTAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR**

| <b>Autor/es</b>                       | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kilman et al (1986);<br>Schein (1988) | Hablar de cultura escolar significa, de entrada, sostener que la escuela no solo es lo que se ve, sino que es algo subyacente a la acción de sus miembros, ya que existe un entramado de valores, normas, creencias, mitos, supuestos tácitos, etc. en la organización y su funcionamiento que dota de sentido y razón de ser a todo lo que ocurre.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fontán (1988)                         | Hablar de cultura escolar es reconocer que en el seno de cada escuela existe una estructura organizativa, formas de interrelación y prácticas de actuación, así como sistemas de creencias y valores que son particulares y que perfilan una forma de ser, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos. De esta manera, a pesar de que se admite la existencia de rasgos compartidos por todas las escuelas, se subraya la peculiaridad propia de cada una. Por tanto no caben generalizaciones a este nivel, ni hay lugar para propuestas de cambio estandarizadas que ignoren la peculiaridad de cada escuela. |

## DISTINTAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR. (2)

| AUTOR/ES                             | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rossmann, Corbett y Firestone (1988) | La cultura de una organización tiene dos grandes facetas. La primera es que la cultura describe como son las cosas, interpreta sucesos, conductas, palabras, actos y les proporciona un significado. La segunda faceta es que la cultura también prescribe cómo debe actuar la gente, regula normativamente las conductas apropiadas y aceptadas en una situación concreta. La cultura define lo que es verdad y lo que es bueno. |
| Handy (1988)                         | Cada organización es distinta. Cada escuela es diferente de otra escuela y las escuelas, como grupos, son distintas de otras organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Lieberman (1986)                     | La cultura es la rutinización y las regularidades de la vida escolar, así como las normas asentadas que se desarrollan entre los profesores y que gobiernan su trabajo rutinario.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Bolívar (1993)                       | Conjunto de normas, creencias y valores compartidos que constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) del centro; son aprendidos y/o compartidos por el grupo.                                                                                                                                                                                                                          |

### Principales características de la cultura organizativa de un centro educativo según Lorenzo Delgado (1993)

1. *LA CULTURA ESCOLAR TIENE UNA DOBLE CARA:* Es un mecanismo aglutinador e integrador de la vida cotidiana de los miembros en el interior de la institución pero, al mismo tiempo, con diferencias y conflictos entre grupos. (Bolívar, 1993).
2. *Las instituciones educativas crean su cultura, desde el interior,* con las distintas culturas, del profesorado y las visiones antagónicas de los alumnos y, *desde el exterior,* con el espacio cultural de la comunidad escolar y las intervenciones o controles del sistema educativo.
3. *Cada centro y cada aula generan su propia cultura:* El aula crea un entorno singular fruto de la relación entre los agentes que actúan en ella, que se concreta en un conjunto de acciones representaciones, percepciones mutuas de intercambios, caracterizados por la simultaneidad, la imprevisión, y la multidimensionalidad (Medina, 1998), o con un tono más literario (Moos, 1975): *Los ambientes tienen personalidad igual que las personas.*
4. Por consiguiente, la cultura de un centro no es algo monolítico y uniforme. *En el seno de una misma organización pueden coexistir, colaborar o friccionar distintas subculturas.* Tal

como recuerda Odum (1972), en todo ecosistema, los intercambios y las interacciones son tanto positivos (comensalismo, cooperación, mutualismo) como negativas (depredación, parasitismo y antibiosis). Todas ellas están presentes en la red cultural de la escuela.

### **Principales características de la cultura organizativa de un centro educativo según Lorenzo Delgado (1993)**

5. *La cultura constituye un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del ecosistema escolar: los miembros participan y personalizan los valores y las creencias comunes, es decir, se adaptan a una determinada cultura al mismo tiempo que la mejoran; por tanto, esta influye más en la integración de los grupos que los mecanismos formales y burocráticos (González, 1990).*
6. Bajo este distinto punto de vista, cabe señalar que, *a pesar de poseer cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica* y constantemente se reinterpretan los significados de los valores y las creencias y las renegociaciones en función de los acontecimientos concretos que se van sucediendo y a los cuales deben aplicarse los valores o creencias mencionados.
7. La base de la cultura organizacional es, precisamente, *el intercambio y la negociación de significados* (Pérez Gómez, 1991) hasta llegar a adquirir aquellos que pueden ser compartidos por sus miembros.
8. Debe tenerse en cuenta que *ciertos rasgos propios de cada cultura impulsan o inhiben determinadas conductas de sus miembros*. Los sujetos proporcionan respuestas descriptivas y evaluativas frente al ambiente (Escart y Musitu, 1982) y consideran que esta dinámica es importante para que los individuos se sientan satisfechos con ellos mismos y con el ambiente en el que necesariamente se encuentren involucrados.
9. A modo de síntesis: una organización no funciona sencillamente porque todo esté bien reglamentado y se declaren, con todo detalle, sus órganos y sus funciones. La perspectiva cultural va más allá de esta visión racional y tecnológica.

### **ORIGEN DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Según Garmendia (1988) sitúa el origen del estudio de la organización en los años sesenta, con una expansión máxima durante los setenta causada por la confluencia de varios factores:

1. El desarrollo de las ciencias sociales, con una aproximación progresiva entre sociólogos y antropólogos.
2. Los movimientos y las acciones culturales, la cultura popular, la defensa de las culturas autóctonas ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista.
3. Los movimientos sociales relacionados con el mayo de 1968, que exigían una posición más crítica.

4. El estudio de los procesos de cambio e innovación en las organizaciones.
5. La crisis económica a la cual no se veía solución.
6. El impacto que causó en Occidente el éxito económico japonés, produjo muchos estudios sociológicos, económicos, culturales. El libro **TEORÍA Z: CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFÍO JAPONÉS** publicado por Ouchi en 1981, como resultado de sus estudios en organizaciones japonesas, es un estudio representativo.

### ESTADIOS EN LA EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

| ESTADIO               | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CULTURA ESTABLE.      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introversa,</li> <li>2. Centrada en el pasado</li> <li>3. No acepta cambios</li> <li>4. Adversa al riesgo</li> </ol>                                                   |
| CULTURA REACTIVA      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introversa</li> <li>2. Centrada en el presente</li> <li>3. Buscando precedentes en el pasado</li> <li>4. Solo acepta cambios/ riesgos mínimos</li> </ol>               |
| CULTURA DE PREVISIÓN. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extroversa / introversa</li> <li>2. Acepta cambios basados en el incremento.</li> <li>3. Centrada en el futuro</li> <li>4. Fruto de extrapolaciones</li> </ol>         |
| CULTURA EXPLORATORIA  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extroversa</li> <li>2. Acepta la ruptura</li> <li>3. Busca el cambio</li> <li>4. Acepta riesgos si proporcionan beneficios</li> </ol>                                  |
| CULTURA CREATIVA      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extroversa</li> <li>2. Busca los cambios</li> <li>3. Busca situaciones nuevas</li> <li>4. Prefiere los riesgos no corrientes.</li> <li>5. Inventa el futuro</li> </ol> |

Ansoff, (1985)

### INDICADORES PARA DETECTAR ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

- ¿Cómo se dirige en la organización?
- ¿Cómo se premia y se castiga?
- ¿Qué principios organizativos se propugnan?

- ¿Cómo se selecciona y se despide al personal?
- ¿Cómo se influye en el diseño de los edificios?
- ¿Cómo se influye en el diseño de las dependencias?
- ¿Cómo se reacciona ante incidentes importantes?
- ¿Cómo se exteriorizan sus objetivos?
- ¿Cómo se exteriorizan sus políticas?
- ¿Cuáles son sus historias, leyendas y mitos?
- ¿Cómo se perciben y se transmiten a la organización?

**PROCESO DE FORMACIÓN DE LA CULTURA EN EL SENO DE UNA ORGANIZACION.**

**Valores, creencias y principios que influyen en los fundadores y líderes de la organización o grupo (de orden social, familiar, sectorial, educativo, laboral etc.)**

Creencias, valores y principios de fundadores y líderes sobre la relación de la organización con el entorno (adaptación), sobre la transmisión realizada por el grupo y sobre el funcionamiento interno (integración), evaluados y desarrollados por la organización a lo largo de los años.

**CULTURA**  
**Principios y creencias compartidos por los miembros de la organización.**

**COMPORTAMIENTOS:**  
**Formas de actuar y relacionarse con los miembros de la organización.**

**EXPRESIONES:**  
**Frases, palabras, ritos que acostumbran a utilizarse o escribirse repetidamente con un significado concreto.**

**OBJETOS:**  
**Tipos de edificios, oficinas, disposición del lugar de trabajo, formas de vestir que se consideran aceptables.**

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

AL IGUAL QUE PARA EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, NO EXISTE UNA SOLA DEFINICIÓN DE LO QUE SE CONCEPTUALIZA COMO CLIMA ORGANIZACIONAL.

TRES DEFINICIONES:

1. Para los **estructuralistas** (Payne y Pugh 1976) el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o

descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

2. Para los **humanistas** (Schneider; 1975; James y Jones, 1974), el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
3. Dentro de las corrientes **sociopolíticas y críticas** el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

63B

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL:  
TRES DEFINICIONES.**

**ESTRUCTURALISTAS:**

El clima surge a partir de objetos objetivos del contexto, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza y la regulación del comportamiento individual. (Payne y Pugh)

**HUMANISTAS:**

El clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. (Schneider; James y Jones.

**CORRIENTES SOCIOPOLITICAS Y CRÍTICAS:**

El clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización y se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

## CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las características más importantes del clima organizacional, teniendo en cuenta las definiciones aportadas hasta el momento y la clasificación ofrecida por Fernández (1994), son las siguientes:

1. **Carácter global**, en el sentido que representa el tono o el ambiente del centro considerado en su totalidad.
2. **Es un concepto complejo y multidimensional**, dado que está determinado por elementos de muy variada naturaleza:
  - Infraestructura física.
  - Características de las personas.
  - Sistema de relaciones entre las personas y los grupos dentro del centro y de la clase.
  - Conjunto de percepciones globales sobre el medio en el que se ubican.
3. **Tiene un carácter dinámico e interactivo**, ya que a pesar de ser relativamente estable en el tiempo, puede verse alterado como consecuencia de la modificación de ciertos elementos relevantes.
4. **Es susceptible de ser modificado**, en algunos casos de manera no intencionada y en otros casos como consecuencia de una intervención directa para conseguir un clima previamente definido.

64B

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **CARACTER GLOBAL:**

Representa el tono o el ambiente del grupo considerado en su totalidad.

### **CONCEPTO COMPLEJO Y MULTIDIMENSIONAL.**

Determinado por elementos de muy variada naturaleza:

- Infraestructura física
- Características de las personas
- Sistema de relaciones entre personas
- Conjunto de percepciones globales sobre el medio

### **CARACTER DINAMICO E INTERACTIVO.**

Ya que a pesar de ser relativamente estable en el tiempo, puede verse alterado como consecuencia de la modificación de ciertos elementos relevantes.

### **SUSCEPTIBLE DE SER MODIFICADO.**

En ciertos casos de manera no intencionada y en casos como consecuencia de una intervención directa para conseguir un clima previsto.

## **CLIMA COMO RESPUESTAS DE LOS PROFESORES ANTE LAS DIRECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS. (HOY Y CLOVER, 1990)**

De estas interrelaciones de conductas se pueden crear seis tendencias diferentes:

### **CLIMA ABIERTO:**

1. Describe una organización viva
2. De carácter dinámico
3. Que se moviliza en función de sus metas
4. Proporciona satisfacción a las necesidades sociales de sus miembros.
5. El liderazgo emerge fácil y apropiadamente tanto por parte del grupo como del líder.
6. Los miembros del grupo no están demasiado preocupados por la productividad ni por la satisfacción de las necesidades sociales.
7. La satisfacción de estos aspectos se da de forma natural.

### **CLIMA AUTÓNOMO:**

1. Es aquel en que el liderazgo surge primariamente del grupo.
2. El líder ejerce un escaso control sobre los miembros del grupo.
3. El elevado valor de la variable entusiasmo se desprende, en primer lugar, de la satisfacción de las necesidades sociales.
4. La satisfacción procede de la tarea cumplida.

## **CLIMA COMO RESPUESTAS DE LOS PROFESORES ANTE LAS DIRECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS. (HOY Y CLOVER, 1990) (2)**

### **CLIMA CONTROLADO:**

1. Se define como impersonal y muy orientado al rendimiento del grupo.
2. La conducta del grupo esta orientada a la productividad.
3. Se concede menor importancia a las conductas relacionadas con la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Este clima carece de autenticidad en la conducta.
5. Carece de autenticidad de apertura porque el grupo está desproporcionadamente preocupado por el rendimiento de su tarea.

### **CLIMA FAMILIAR**

1. Es un clima muy personal pero con escaso control.
2. Sus miembros satisfacen sus necesidades sociales.
3. Conceden poca atención al control social que requiere su tarea.
4. El entusiasmo en este clima es de nivel medio, ya que el grupo no obtiene gran satisfacción del cumplimiento de sus tareas.
5. La conducta en este clima puede clasificarse de inadecuado.

**CLIMA COMO RESPUESTAS DE LOS PROFESORES ANTE LAS DIRECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS. (HOY Y CLOVER, 1990) (3)**

**CLIMA PATERNAL**

1. El líder limita los actos de liderazgo por parte del grupo e intenta iniciar él mismo la mayor parte de estos.
2. Las capacidades de liderazgo dentro del grupo no se utilizan para complementar la habilidad del líder al iniciar actos de liderazgo.
3. Por consiguiente, algunos casos de liderazgo ni siquiera se convierten en intentos.
4. El grupo, por consiguiente no obtiene satisfacción ni en su trabajo ni en las aspiraciones sociales.
5. El entusiasmo es consecuentemente bajo.

**CLIMA CERRADO:**

1. Se caracteriza por un alto nivel de apatía en todos los miembros.
2. En la organización no se va a ninguna parte.
3. Existe un bajo nivel de entusiasmo,
4. Los miembros del grupo no obtienen satisfacción ni social ni profesional en el cumplimiento eficiente de una tarea.
5. La conducta de los miembros se caracteriza por ser inauténtica
6. La organización da una apariencia de estancamiento.
- 7.

**DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA**

| EL CLIMA                                                                 | LA CULTURA                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Se refiere a las percepciones del comportamiento                         | Se centra en las asunciones, valores y normas.                         |
| Utiliza técnicas de investigación estadística.                           | Utiliza técnicas de investigación etnográfica.                         |
| Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social. | Evita los análisis cuantitativos.                                      |
| Asume una perspectiva racional.                                          | Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología. |
| Examina el clima como una variable independiente.                        | Asume una perspectiva naturalista.                                     |
| Los resultados se utilizan para mejorar las organizaciones.              | Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.       |
| Puede cambiar con más facilidad que la cultura.                          | -----                                                                  |

(Gairin; 1995: 114)

**ELEMENTOS CONFIGURADORES DEL CLIMA INSTITUCIONAL.**

