

El Planeamiento Estratégico: En la Perspectiva Psicológica como Producto de los Procesos Cognoscitivos para la Dinámica Humana y Organizacional

José Perea Rivera

La temática del *Planeamiento Estratégico* está generalmente identificada por su práctica en el campo de la administración, como una de las herramientas valiosas de gestión en la *dinámica de las organizaciones*.

Esta situación resulta más que paradójica en el trabajo de los profesionales de la salud, particularmente en el campo de la *Psicología*, al no darle la misma importancia que le otorgan los otros campos profesionales de administración e ingeniería, restringiendo el alcance de su aplicabilidad en el plano existencial de la *dinámica humana*.

Esta realidad implica que debe brindarse un mayor conocimiento sobre la herramienta de gestión de uso obligado en las grandes organizaciones de los países desarrollados y generalizado en las organizaciones de los países en vías de desarrollo, para propiciar su uso en el campo individual como un medio para lograr mejor los *objetivos* de su plan de vida, para una eficiente y eficaz dinámica humana (*misión*) y la satisfacción de estar alcanzando el deseado estado ideal de éxito personal. (*visión*)

Tratar esta temática en una perspectiva psicológica tiene como propósito de facilitar la reflexión y un recordar a que el *Planeamiento Estratégico* para su elaboración y efectiva aplicación, necesita como recursos-insumos a los

trascendentales procesos cognoscitivos del pensamiento, percepción, memoria e imaginación.

Entre estos procesos cognoscitivos, el *pensamiento* tiene prevalencia en razón a que:

1. Es un proceso que está socialmente condicionado, lo que posibilita tener conciencia de lo que acontece en la *realidad* que lo rodea y con los contextos de su interés que desea relacionarse.

2. Su naturaleza *estratégica* de referenciar el pasado y visualizar el futuro, estando en el presente.

3. Crea mecanismos de autoevaluación en un marco normativo *axiológico* comportamental.

4. Tiene su *capacidad de* procesar información y conocimiento en cantidad y calidad durante el trabajo de elaboración del plan estratégico.

Esto determina que el *Planeamiento Estratégico* es una herramienta útil en el plano individual del *Psicólogo*, como profesional responsable de la administración de los procesos psicológicos, específicamente del proceso cognoscitivo del *pensamiento* en las intervenciones hacia sus clientes: personas y organizaciones de producción de bienes y servicios; extensiva particularmente por su utilidad al campo clínico, educativo, social comunal y político.

Es necesario enfatizar que la persona siempre forma parte de una organización sea en condición activa como pasiva; en forma activa, desde su nacimiento se integra a la organización familia-hogar, que continua durante su crecimiento y desarrollo transitando en otras organizaciones informales: nivel barrial, y formales: la escuela, la universidad, centro laboral.

En condición pasiva, antes del nacimiento ya es parte de la organización biológica de la madre; y cuando muere forma parte de la organización de un cementerio, que según su estatus económico recibirá diferentes niveles de calidad de atención, y si en el mundo ha sido creyente religioso irá a

formar parte de organizaciones bien definidas por su misión, visión y objetivos estratégicos, como son el cielo, infierno u otras organizaciones en tránsito.

Para el propósito y fines que se persigue sobre la temática, es necesario resaltar referencias que a través de la evolución histórica de la aplicación del Planeamiento Estratégico, nos permite observar y evidenciar que desde la aparición de esta valiosa herramienta de gestión en las organizaciones, su elaboración principalmente, y en su administración y control, esta directamente relacionado con los procesos cognoscitivos del ser humano, los que son de manejo principal y porque no expresarlo exclusivo, tanto por el nivel científico y su capacidad técnica, por los profesionales de la Psicología.

En esta búsqueda de referentes significativos a través de la evolución histórica del Planeamiento Estratégico en una perspectiva psicológica, nos situaremos en el siglo veinte, con la aparición del modelo del proceso de Administración Estratégica desarrollado originalmente en *Harvard Business School* durante la década de los 60', que también se le conocería como *modelo de ajuste* de formulación e implementación de una estrategia que ayude a las organizaciones en establecer una ventaja competitiva, denominación que se asocia al nombre de Kenneth Andrews (1a).

Un primer referente es lo tratado en el libro de *Administración Estratégica bajo un enfoque integrado*, que expone:

(1) El tema de la *planeación* sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre *estrategia* en el área de la Administración.

Por ejemplo, (b) se definió estrategia como " la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos".

En esta definición esta implícita la idea de que estrategia involucra planeación *racional*.

De manera similar tenemos la definición (c) la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una *totalidad coherente*” .

De igual manera se definió (d) estrategia como “un *plan unificado*, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”

Las definiciones de estrategia basadas en la planeación, entre los que han generado críticas a los sistemas formales de planeación como ayuda para la toma de decisiones estratégicas, se encuentran Tomas Peters y Robert Waterman (e), autores del best seller “En busca de la Excelencia”, de forma similar Mintzberg (f), en la revisión del concepto de estrategia, sugirió que las estrategias emergentes pueden ser tan exitosas como las estrategias intentadas, producto de la planeación formal.”

Continuando la búsqueda en una perspectiva psicológica de referentes del planeamiento estratégico, nos situaremos en las décadas 70’/80’ del siglo veinte, y que visto por conveniente de las experiencias por la praxis profesional que se realizaba mediante la aplicación del Desarrollo Organizacional (DO), cuyos planteamientos se expusieron en un contexto anterior a la globalización.

(2) “El planeamiento estratégico es una *actitud* gerencial que se puede expresar – la forma en que la dirección de una empresa emplea eficientemente sus recursos a mediano y largo plazo-“

Otro detalle interesante del planeamiento estratégico es ¿quiénes lo pueden hacer?. Yo creo que toda la organización lo puede y debe hacer , las diferencias están en el alcance con que cada una lo hace. En mi experiencia el planeamiento estratégico está en relación directa con la *delegación de los directivos*. El planeamiento estratégico está en relación directa también con la *capacidad gerencial*. Una forma de potenciar el crecimiento de la dirección, es incluir dentro de ella a las *nuevas generaciones* por la fuerte creatividad que aportan para el planeamiento. Aquí el reto es cómo *armonizar* la guardia vieja con la nueva generación, y todo esto repercute en el planeamiento.

El planeamiento estratégico contiene alta dosis de innovación, de creación, de oportunidades y de medición de riesgos y cuando más grande es la organización, más tiempo hay que dedicar a esto. Si no se hace así, mejor es no crecer.

La planificación a mediano plazo implica la delegación operativa, esto es fundamental e imprescindible. A mi juicio se requiere un proceso mínimo de un año para obtenerlo.

Los que lo hacen de manera intuitiva aciertan, los que planean lo obtienen. El lanzamiento de objetivos suele ser un retiro especial no menor de dos días, se aísla a reflexionar y planear, planear en meses, años, en nuevas posibilidades, en resolver incertidumbres.

Cabe anotar que haber incluido este referente es por lo que trataba este especialista en DO (Desarrollo Organizacional), cerca de la *mentalidad estratégica*, que precisa:

(2) Aquí nos encontramos a un problema de *Psicología* más que de Administración en sí. Después de veinte años de observación de cómo manejan las personas el progreso, creo que este problema más es de *comportamiento humano* que de técnica administrativa o de conocimiento administrativo puro.

El promedio normal de los ejecutivos es de una mente encasillada. La creencia que no pueden salir de sus comportamientos mentales establecidos y creer que así es la vida. Claro que en esto tiene influencia el conocimiento, pero allí no radica todo.

Esto es un valioso complemento cuando ellos se renuevan, pero de lo que se trata, es de *mover la percepción y la voluntad*, para auto sacudirse de las ideas del pasado.

La mentalidad estratégica, esto es, la variación del presente para posesionarse mejor en el futuro requiere de tranquilidad mental y esta no puede existir, si la mente no queda definitivamente libre de tareas de bajo nivel u operativas.

Un gerente sin esta mentalidad simplemente estará siempre preocupado del futuro, pero no estará haciendo nada por él.

Siguiendo la búsqueda de referentes en una perspectiva psicológica del planeamiento estratégico, nos situaremos a mediados de la década de los 90' para tomar en cuenta lo que la corriente de la Administración: una perspectiva global, expone:

(3) “Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todas comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas.

Ésta es la función de la *planeación*, es la más básica de todas las funciones administrativas.

Para mayor ilustración de lo indicado en esta referencia reproducimos gráficamente un esquema que se explica por sí mismo (fig. 1).

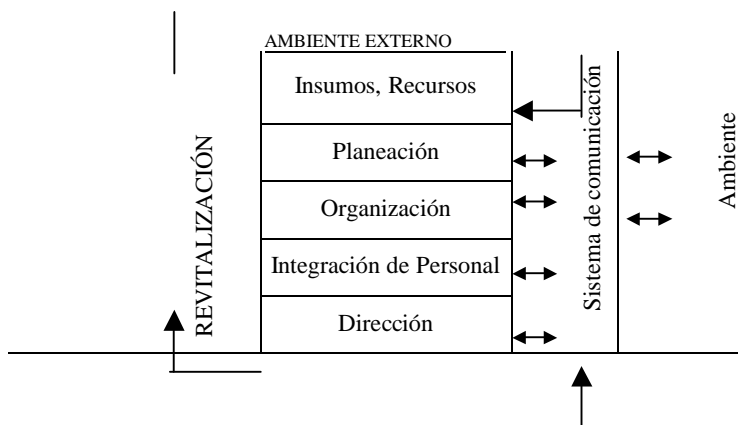
La *planeación* incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Así la *planeación* provee un enfoque *racional* para lograr objetivos preseleccionados.

La *planeación* también implica, intensamente, la innovación administrativa.

La *planeación* permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.

La *planeación* es un proceso que requiere un *esfuerzo intelectual*; requiere determinar *conscientemente* los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.



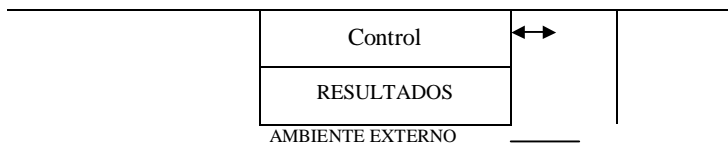


Figura 1

Los tipos de planes se clasifican según los *cursos de acción futuros*, puesto que un plan abarca cualquier curso de acción futura, los que a su vez también son planes, por tanto, la clasificación de los planes son variados, así tenemos: 1) propósitos y misiones, 2) objetivos y metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos 6) reglas, 7) programas, y 8) presupuestos.

Por otro lado, los pasos en la planeación son de aplicación general en cualquier tipo de planeación, y corresponden a: 1) detección de las oportunidades, 2) establecimiento de objetivos, 3) desarrollo de premisas, 4) determinación de cursos alternativos de acción, 5) evaluación de cursos alternativos de acción, 6) selección de un curso de acción, 7) formulación de planes derivados, 8) expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Sin embargo en la práctica, se deberán *estudiar la factibilidad* de los posibles cursos de acción de cada paso o etapa.

En conjunto podemos observar que los pasos de la planeación constituyen un *proceso racional* para la consecución de metas, el logro de objetivos.

En este valioso referente se anota sobre los papeles (roles) administrativos que popularizó el profesor Mintzberg de la Universidad McGill después de estudiar sistemáticamente las actividades a cinco directores generales en varias organizaciones y que concluyó de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas clásicas: planeación, organización, coordinación y control, en vez de ello desempeñan diez papeles: tres interpersonales, tres informativos y cuatro de decisión.

También este referente se pronuncia sobre las críticas que hiciera Mintzberg (1f), a la Administración Estratégica con respecto al enfoque de la planeación que supone que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional, sugiriendo que las estrategias emergentes

pueden ser tan exitosas como las estrategias intentadas, producto de la planeación formal.

El autor (3) critica al enfoque de Mintzberg porque:

- En primer lugar, su muestra de cinco ejecutivos que usó es demasiada pequeña para respaldar una conclusión tan rotunda;
- En segundo lugar, el análisis de las actividades reales de los directores generales, cualquier investigador comprende que ellos realizan algún trabajo que no es puramente administrativo, relaciones públicas con los distribuidores, mercadotecnia, etc., y con accionista, a obtener fondos; y

- En tercer lugar, muchas de las actividades que descubrió son de hecho evidencias de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, que las propicia y desarrolla la Administración en una perspectiva global y defienden de los teóricos del enfoque operacional o del proceso administrativo.

Además, que los diez papeles que identificó de la muestra de sus cinco directores generales parecen estar incompletos, puesto que no están consideradas las actividades administrativas de indudable importancia como la de estructurar una organización, seleccionar y evaluar gerentes, y determinar las principales estrategias; ello pone en dudas, si eran eficaces los ejecutivos de la muestra, y que pueda su enfoque servir de base una teoría práctica y operacional de la administración.

Complementando a lo tratado en las fuentes referenciales en un alcance de compilación bibliográfica indicaremos en forma resumida los siguientes tipos de planes:

a) La Planeación Estratégica, en su consideración como el plan maestro de una organización que da forma a su destino.

b) La Planeación Táctica, como la Planeación que transforma los planes estratégicos de una organización en metas específicas, por unidad organizacional.

c) La Planeación Operativa, a la Planeación conformada por procedimientos y acciones específicas para aplicarse en los niveles inferiores de una organización.

En el camino de la búsqueda de referentes, considero relevante de ir orientándonos hacia la aplicabilidad de la herramienta de gestión que venimos tratando, en este sentido es necesario recoger la propuesta sobre *La Gerencia Integral*

con su mensaje de que “*no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*” en la cual incluye nuestra temática de interés, el Planeamiento Estratégico.

(4) En los años 50, el paradigma dominante era la “*organización*”. Es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas que, a pesar de ser bien organizadas, fracasaban.

Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma.

En los años 60 y 70, fue la “*estrategia*”. Entonces los mismos asesores de la organización de los años 50, cambiaron de nombre, pasaron a llamarse asesores en planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidores era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas.

Esta evidencia llevó a buscar otro paradigma para los años 80: el de la “*cultura organizacional*”. Según este, para que la empresa tenga éxito no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente de imaginar, formular e implementar la estrategia.

La organización es un grupo de personas en interacción.

¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y ventas y el proceso humano?

La respuesta queda en otro paradigma de los años 80: la *calidad total*.

Pero ya la calidad total va pasando de moda, y varios temas compiten por el título de paradigma dominante en los años 90: el “*empoderamiento*” (del inglés *empowerment*), la “*reingeniería*” ...Más allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las organizaciones:

1) El “*marketing*”, puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto (bien o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.

2) La “*Psicología Organizacional*”, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.

3) Las “*finanzas*”, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.

4) La “*planificación*”, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.

5) La “*competitividad*”, que es el fin de la acción empresarial.

A la larga sólo sobreviven las empresas competitivas.

Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el líder debe conocer. Sin embargo el conocimiento de los temas y de las técnicas es insuficiente para manejar una organización.

Es que la enseñanza de la administración, desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas funciones que dividen a la empresa en tantas torres de Babel.

A la hora de la verdad, las funciones de la organización no existen sino en la cabeza de los profesores.

Es una categorización conveniente de la acción empresarial para desmenuzarla en pedazos fáciles de enseñar.

La realidad de los problemas de la organización es “*global*”

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada, especializada.

Lamentablemente, el trabajo en la empresa tiende a reforzar la especialización pues la mayoría de las empresas está organizada por funciones.

Conscientes de las fallas de la especialización las universidades ofrecen, al final de la carrera, un curso de política de empresas, en este curso, lo típico es que se analice el caso global de una organización, con el único problema de que lo que se hace es analizar, de nuevo en forma independiente, de cada una de las áreas de la empresa.

La persona colmada de *conocimientos* en las áreas de especialización, es tiempo de que mejore su *entendimiento* de la acción empresarial.

Es hora de iniciarse en la *Gerencia Integral*.

La *Gerencia Integral*, es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

a) La *estrategia*: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.

b) La *organización*: para llevar a cabo la estrategia eficientemente.

c) La *cultura*: para dinamizar la organización y animar a su gente.

La *Gerencia Integral* atribuye como fin a la acción empresarial: la *competitividad*, es decir, el éxito relativo, con respecto al desempeño de los competidores.

La Planificación Estratégica es el proceso que sigue el *gerente integral* para dirigir y controlar el futuro de su empresa.

El concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

La *planificación estratégica* subyace en el manejo del *cambio*, labor que corresponde al gerente integral, puesto que el cambio atañe a los tres aspectos de la *Gerencia Integral*: estrategia, estructura y cultura.

El autor propone 10 etapas para el proceso de planificación Estratégica en una organización privada, pública o para estatal:

1. A partir de una VISION del entorno, determinar la MISIÓN de la organización.
2. Identificar los SECTORES ESTRATÉGICOS de la organización.
3. Investigación de la REALIDAD INTERNA Y EXTERNA de la organización.
4. Fijación de los OBJETIVOS sectoriales.
5. Cálculo del CRECIMIENTO SOSTENIBLE de la organización.
6. Diagnóstico de crecimiento.
7. Apalancamiento.
8. Análisis del portafolio de sectores estratégicos, con miras a identificar las estrategias deseables a priori.
9. Análisis competitivo, con miras a recoger estrategias factibles.
10. Simulación para integrar las estrategias sectoriales en una estrategia corporativa.

En un nivel de resumen de los referentes tratados sobre la temática y sumando lo desarrollado en la práctica profesional nos permite resaltar las ventajas que ofrece del Planeamiento Estratégico en una perspectiva psicológica, entre ellas podemos anotar que:

(5) Ante el escenario que se presenta al término del primer lustro del siglo XXI, frente a la presencia del efecto de la globalización producida por el desarrollo de la ciencia y tecnología en general, el Planeamiento Estratégico como un modelo de gestión de enfoque sistémico puede convertirse en una alternativa que posibilite el aseguramiento del *desarrollo sostenible* de las organizaciones.

En este sentido, el Planeamiento Estratégico como modelo tendría dos componentes:

1. Un subsistema de Investigación con sus módulos de Estudios y Planeamiento, y
2. El subsistema de Coordinación con sus módulos de Ejecución y Control.

El módulo de Estudios está a cargo del análisis interno y externo, y aplicación de técnicas de diagnóstico, que en términos de resultados, es el Análisis de la Situación de la Organización.

El módulo Planeamiento está a cargo de la elaboración de la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, que en términos de resultados, es la formulación del Plan Estratégico.

El módulo de Ejecución está a cargo de la implementación del Plan y planes operativos, que en términos de resultados, es el desarrollo del Plan Estratégico.

El módulo de Control está a cargo de la verificación o medición, y la comparación de logros, que en términos de gestión, es el seguimiento y evaluación de resultados. El Planeamiento Estratégico como modelo de gestión sistémica tiene líneas de coordinación entre los módulos que aparecen en el esquema de la figura 2.



Figura 2

De esta manera, la *Planeación* será siempre un proceso que permita prever y decidir hoy las acciones que nos puedan llevar desde el presente hasta un futuro deseable, y como proceso posibilita:

1. Concretar ideas en planes y programas de actuación definidos en el tiempo y en el espacio.
2. Asegurar el desarrollo presente y futuro de la organización.
3. Identificar y solucionar estratégicamente problemas
4. Analizar la realidad interna y externa.
5. Identificar y aprovechar oportunidades.
6. Anticipar la atención de situaciones y tendencias del entorno.
7. Consolidar y garantizar cumplimiento de la Misión.
8. Formular objetivos verificables y medibles que se traducen en resultados.
9. Conocer los pasos necesarios para lograr resultados previstos.
10. Determinar o descubrir los obstáculos que posiblemente se opondrán al éxito y ver la forma de vencerlos.
11. Contar con el elemento más valioso para el control.
12. Tomar decisiones oportunamente.
13. Contribuir al desarrollo del nuevo enfoque de gestión

14. Mejorar competencias del personal.
15. Favorecer la participación intra e intersectorial.
16. Crear una red de alianza estratégica.
17. Contribuir al desarrollo de la institución.

La *Planeación* como proceso requiere para su desarrollo el ejercicio permanente del pensamiento estratégico de las personas, dando de esta manera capacidad para enfrentar los principales problemas y para la mejora del desempeño de la organización.

La Planeación asimismo, fomenta y se apoya en la creatividad, iniciativa, innovación, y el liderazgo, revalorándolo para que transmita, convenga y haga participar a los demás en la gestión estratégica

La planificación Estratégica es proactiva, orientada al logro de objetivos, basada en principios y valores, y visión compartida.

La Planificación Estratégica se desarrolla a través de los siguientes niveles de trabajo:

- 1) Enunciativo: al definir la Misión y la Visión.
- 2) Explicativo: al realizar el análisis estratégico externo e interno, identificando, seleccionando y priorizando la atención de las situaciones-problemas.
- 3) Normativo: Diseña los objetivos estratégicos
- 4) Estratégico: Construye las estrategias y la viabilidad del plan.
- 5) Táctico Operacional: Programa la ejecución de actividades.

En el nivel Enunciativo para definir la VISIÓN parte de la consideración como declaración de valores, aspiraciones y metas, la fuente de autoridad y poder y el instrumento que imprime el liderazgo y la mística, conlleva un conjunto de valores.

Asumiendo que la VISIÓN es la imaginación mental de un futuro posible, deseable, realista, concreto, creíble, cargada de emoción y con fuerza de atracción.

En la construcción de la VISIÓN se deberá responder a las siguientes interrogantes ¿qué queremos en el futuro (Qué quiero)? ¿en qué sectores o áreas debe contribuir la organización para el desarrollo sostenible del país y mundo (A quién dirigirme)?

¿cuál será la posición de la organización respecto a los productos (bienes o servicios) que brinda? ¿cuál es la mayor oportunidad de desarrollo? ¿Para qué estoy? ¿A dónde quiero ir? ¿Cómo quiero ir? ¿Cuándo?

En el nivel Enunciativo para definir la MISIÓN parte de la consideración de reflejar el sentido de nuestro accionar, de declarar las principales capacidades y aspiraciones, de condicionar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de generar un efecto cohesionador, de declarar la razón de ser de la

organización, de ser el eje de la planificación estratégica y producto de la creación colectiva.

En la construcción de la MISIÓN se deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿qué? ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para quién? ¿qué somos?

¿qué función desempeña nuestra organización (qué hacemos)?

¿qué buscamos?

¿cómo debemos ser?

¿por qué existe nuestra organización?

¿para quién realiza tal función la organización (para quién trabajamos)?

¿para qué lo hacemos?

En el nivel Explicativo se efectúa el análisis estratégico, utilizando técnicas de diagnóstico organizacional, entre las cuales es de uso común la técnica del FODA, a fin de lograr:

- 1) Relacionar los factores externos(entorno), e internos de la organización; y descubrir sus posibilidades de éxito y / o fracaso.
- 2) Determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.
- 3) Detectar las fortalezas y oportunidades.
- 4) Determinar las debilidades, las amenazas y riesgos.

En el nivel Normativo se diseñan los OBJETIVOS, es el momento del “debe ser”.

Los Objetivos especifican los *resultados* que la organización desea alcanzar en un tiempo a través de la ejecución de la Misión.

Los objetivos estratégicos son la declaración de las condiciones futuras que el líder (gerente o responsable) de la organización quiere lograr, son enunciados claros y precisos de los resultados que se esperan obtener, luego de las acciones ejecutadas por los miembros de la organización y los demás actores sociales.

En la construcción de los *Objetivos* se deberá responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué cambiar? situación a cambiar

¿Qué se va a hacer?: acción

¿A quién? ¿Para quién? obligación objetivo

¿Dónde se desarrollará la intervención? ámbito jurisdiccional

¿Cuánto se va a hacer? cuantificación del cambio

¿Cuándo? ¿En qué plazo?: tiempo de aplicación

En la elaboración de los Objetivos deberá considerar lo siguiente:

1. Explicitarlos como verbo que indique acción o logro.
2. Especificar un solo resultado medible.
3. indicar un tiempo o fecha para completarlo o lograrlo.
4. Debe ser factible, deseable y relevante.

A manera de ejemplo se indica:

Problema de salud:

“elevada tasa de morbilidad materna por insuficientes actividades preventivo-promocionales”

Objetivo:

“Fortalecer al 100% las actividades preventivo-promocionales sobre salud materna y salud reproductiva dirigidas hacia la población gestante de mujeres en edad fértil con énfasis en la jurisdicción del centro de salud “W” durante el año 2006.”

En el nivel Normativo se diseñan las ESTRATEGIAS, tomando en consideración que son mecanismos de acción, cursos de acción.

La *Estrategia* como curso de acción son resultados de un proceso de análisis de contingencia situacional que conducen a la viabilización de un propósito, de un objetivo.

Nos indica la dirección a seguir para el logro de la misión.

Es un modelo de decisión.

Nos hace ser competitivos.

La *Estrategia* como curso de acción permite:

- a) Cumplir con la Misión y Visión institucional;
- b) Aprovechar las oportunidades;
- c) Estructurar nuevas fortalezas;
- d) Vencer las debilidades y anular las amenazas.

En este nivel se trata la viabilidad del Plan para lo cual se deberá responder a las siguientes interrogantes:

¿Quiénes serán los responsables?

¿Cómo lo haremos?

¿Qué recursos necesitamos?

¿Cuáles serán los recursos mas adecuados?

¿Cuáles serán los plazos?

En el nivel Táctico Operacional se determina la PROGRAMACIÓN y las ACTIVIDADES Táctico Operativas.

La *Programación Táctico Operativa* es un instrumento de gestión que mediante la integración de información analítica, permite interrelacionar las actividades a ejecutar, con los responsables y los recursos a ser utilizados para el desarrollo de las mismas, en un periodo de tiempo predeterminado, organizada de tal manera que nos permita llevar a cabo nuestro objetivo de la manera más adecuada posible.

Las *Actividades Táctico Operativas* son las actividades elegidas después de un proceso de análisis, en el entorno tiene enorme implicancia.

Se observan las variables determinantes o críticas que nos permitan elegir después del proceso, cuáles son las mejores alternativas para llevar a cabo nuestro objetivo.

En los planes estratégicos institucionales se determinan también los Indicadores de Desempeño Estratégico.

Tratando de hacer una síntesis gruesa, arribamos que el Planeamiento Estratégico:

a) Es análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de la fortaleza y debilidades propias de la misma y se proyecta al futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución.

b) Es un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente.

c) Es un proceso eminentemente participativo, que permite dirigir las actividades de la organización y los métodos de acción, prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que agraven, contar con un sistema de información que ayude a conocer oportunidades y fortalezas.

d) Se expresa en un Plan Estratégico como producto resultante de la Planificación Estratégica que sirve de guía permanente de las acciones de *cambio* en la organización para el logro de resultados.

e) Que el Plan Estratégico en la perspectiva de cambio se le considera como la alternativa de atención de situaciones y / o solución de problemas.

f) Que el Plan Estratégico es una herramienta de gestión de ejecución de mediano y largo plazo.

En el campo de la aplicación profesional la Planeación, Planificación o *Planeamiento* es un proceso de gran utilidad en la *Atención del Cliente-Paciente*, en el cual forma parte como una de sus etapas: Valoración, Diagnóstico, *Planeamiento*, Ejecución y Evaluación.

En la etapa de planeación del proceso de atención del cliente-paciente, se consideran las siguientes fases de trabajo: 1) establecimiento de prioridades, 2) elaboración de objetivos. 3) elaboración de intervenciones, y 4) elaboración y compilación del plan.

Otra aplicación como intervención del Psicólogo se da a través de una técnica para brindar ayuda a los miembros de las organizaciones, sea cual fuere su nivel de desempeño laboral, preferentemente a los que tienen responsabilidad de gestión,

desde supervisores, jefes, gerentes de línea, ejecutivos hasta directivos, para despertar interés y a la vez puedan sensibilizar a los demás para que participen individualmente o en conjunto en las funciones del Planeamiento, y me estoy refiriendo al Método de Casos, que es una forma de entrenar a las personas para *pensar estratégicamente*.

Al respecto, las organizaciones (empresas–industrias–instituciones) en su perspectiva para enfrentar el siglo XXI, dentro de un contexto globalizado y de ser parte de la dinámica de la sociedad del conocimiento, vienen realizando esfuerzos orientados a convertirse en organizaciones inteligentes (6), situación que les permitirá a unas ser exitosa, y otras a supervivir en el mercado tan competitivo, exigente y cambiante.

El propósito de la presente recopilación de material sobre el *Método de Casos* (7) es dar a conocer una de las técnicas muy interesantes que posibilitan entrenar al cerebro para pensar inteligentemente, de esta manera dar el primer paso si es que el empleado o ejecutivo aspira a ser miembro inteligente de una organización inteligente.

La aplicación de la técnica del *Método de Casos* posibilita asumir una actitud permanente hacia el aprendizaje, a emerger la iniciativa y la creatividad en las personas, sean estudiantes o profesionales, trabajadores, supervisores, jefes, gerentes, ejecutivos o directivos, es decir, utilizar el método de casos como una herramienta para la toma de decisiones, cuya práctica permanente se convertirá en una forma de comportamiento orientada a convertirse en gestores de organizaciones inteligentes.

En primer término, tomaremos como ejemplo la experiencia de una de las principales escuelas de negocios de nuestro país del uso de la técnica del Método de Casos en la práctica académica con motivo de participar en el programa de desarrollo de los recursos humanos (8), y que se practicaba desde la década de los 70' del siglo XX. Posteriormente lo

asumieron instituciones que desarrollan Programas de Alta Dirección y de Ejecutivos.

Este intercambio fecundo de pensamiento, es uno de los aspectos más importantes del aprendizaje, basado en el *método de casos* y es sumamente efectiva para el aprendizaje, si se pone al estudiante en el papel del administrador que afronta el problema (o problemas, si el caso trata de varios).

El moderador de la discusión, o sea el profesor, no le dice al participante ¿qué es lo que haría si usted fuese el señor Pérez en este caso?, más bien le dice, “ Usted es el señor Pérez, ¿qué va a hacer?.

El *Método de Casos* difiere de otros sistemas de enseñanza porque a diferencia de los sistemas tradicionales, exige que la persona tome parte activa en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción.

Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las empresas y los hechos y opiniones de las que dependen los gerentes para tomar sus decisiones. El análisis de casos le permite aprender a través de la experiencia, y entre más casos resuelva, mayor será su habilidad para identificar problemas y formular soluciones, usted se beneficiará del análisis de casos en proporción a su esfuerzo.

Con el *método de casos*, las decisiones que usted haga y el proceso que usted siga para tomar decisiones es la clave, se espera que usted desarrolle habilidades:

- a) Para la toma de decisiones,
- b) Para sustentar esas decisiones mediante un análisis adecuado,
- c) Que aprenda a comunicar sus criterios,
- d) A defender los hechos y opiniones en debates, presentaciones o en informes escritos.

El desarrollo de *habilidades analíticas y creativas* para la solución de problemas, basadas en la experiencia obtenida

al tratar con problemas tangibles, que han sido realmente afrontados por un administrador de negocios.

Su responsabilidad como analista incluye la participación, la interacción, la evaluación crítica y una comunicación eficaz. El método de casos exige la participación individual en clase basada en una preparación cuidadosa del caso y no en un ejercicio de lectura rápida.

El método comprende las siguientes etapas: 1) identificación del problema, 2) recopilación de datos, 3) lista de posibles soluciones, 4) prueba de las posibles soluciones, 5) selección de la mejor solución, y 6) poner en práctica la solución

A esta plataforma de referentes sobre los aspectos relacionados con el Planeamiento Estratégico, llegamos a entender que a partir de la época de los 60' la necesidad de *búsqueda de información sobre estrategias* corporativas e internacionales entre las empresas, y de la búsqueda de datos en las secciones de los diarios especializados y publicaciones de negocios y asuntos financieros, es la etapa que marcaba el inicio de la importancia que tiene la información integral y sistémica en la *dinámica organizacional*, y que se extendió entre los estudiantes en las universidades cuyas bibliotecas tenían instalaciones electrónicas de búsqueda de datos.

Y por analogía del uso o requerimiento de insumos para desarrollar la temática de la Planeación Estratégica, llegaríamos a concluir que la necesidad de *búsqueda de información* que comenzó a imponerse con prioridad en la *dinámica de las organizaciones* iniciada en la década del 60', ha sido, es y será siempre también la necesidad permanente del psicólogo a través del tiempo, para su *dinámica personal y profesional*.

Finalmente, el Psicólogo ejerce autoridad sobre la temática, al ser uso de la información y el conocimiento, es decir, por el manejo profesional científico y tecnológico del proceso cognoscitivo del pensamiento, que es el insumo-

recurso indispensable para desarrollar la aplicación del Planeamiento Estratégico, coadyuvando de esta manera al desarrollo personal de los seres humanos, de las organizaciones y del país.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Hill, Ch. y Jones, G. (1995). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. Mc Graw-Hill.
cit. (a) Andrews, K.- *The Concept of Corporate Strategy*.
cit. (b) Chandler, A.-1962. *Strategy and Structure Chapter in the History of the American Enterprise*.
cit. (c) Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism* .
cit. (d) Glueck, W. (1980). *Business Policy and Strategic Management*.
cit. (e) Peters, T. y Waterman R. (1982). *In Search of Excellence*.
cit. (f) Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*.
- (2) Campoverde A.J. (1986). *Gerencia Eficaz mediante Objetivos*. Editorial Técnico Científica.
- (3) Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw-Hill.
- (4) Sallenave, J.P. (2002). *La Gerencial Integral* . Bogotá: Norma.
- (5) Perea, J.L. (2004). *Psicología Organizacional*. Lima: UNMSM.
- (6) Senge M.P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Editorial Doubleday.
- (7) Senge M.P. *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al Aprendizaje*. Granica
- (8) Perea, J.L. (2004). *Principios y Técnica de Administración*. Lima: UNMSM.
- (8) ESAN.- *El Método de Casos*.- (AN176).