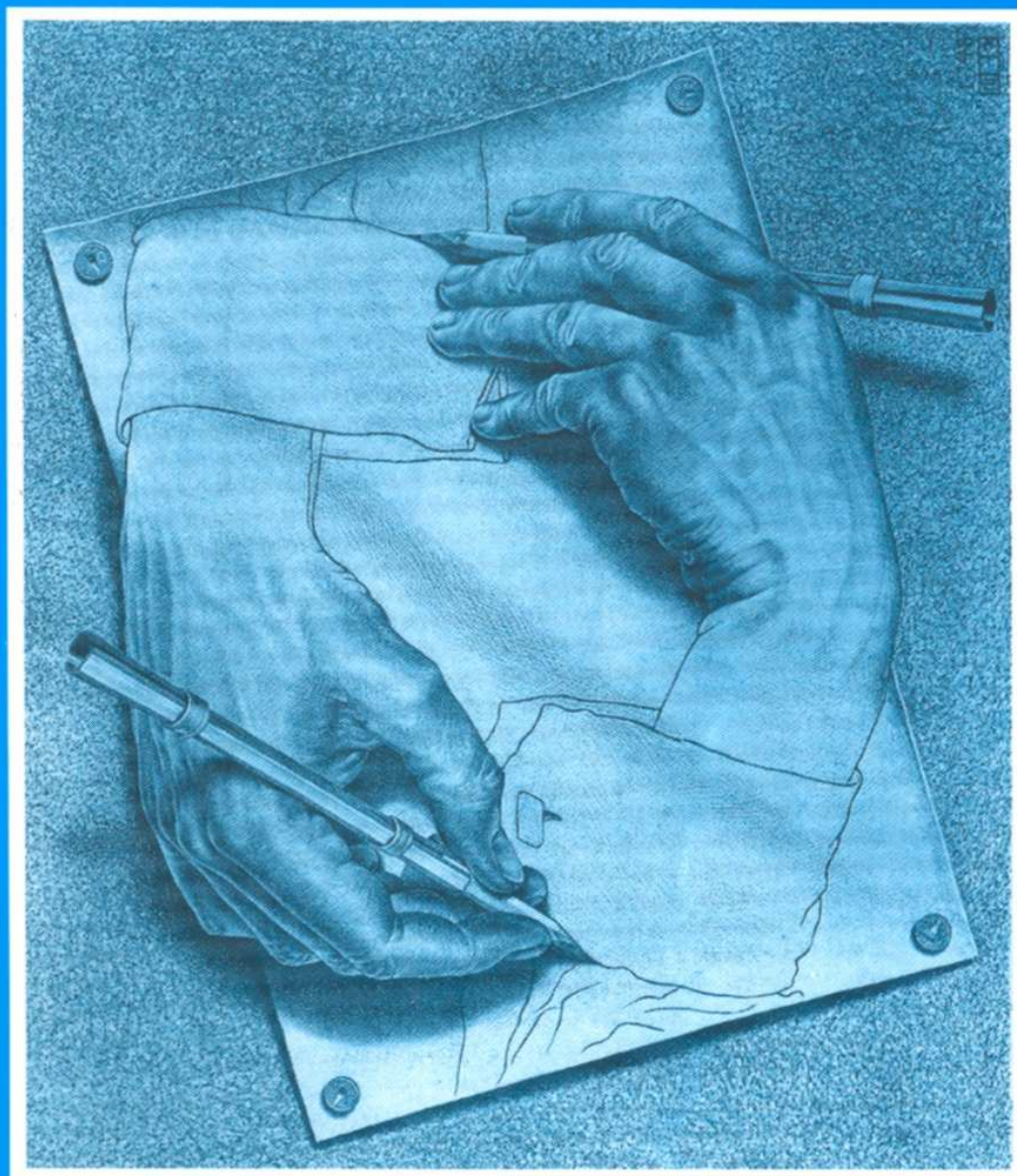


# Planificación estratégica y participativa

PARA USO DE SINDICATOS

*Héctor Vásquez Fernández*



**Escuela de Liderazgo Sindical Democrático**

**ESCUELA NACIONAL SINDICAL**

**ens**

Esta publicación hace parte de la serie ESCUELA DE LIDERAZGO SINDICAL DEMOCRÁTICO que realiza la ESCUELA NACIONAL SINDICAL.

Esta línea editorial constituye el material educativo básico de la Escuela de Liderazgo Sindical Democrático que la ENS desarrolla dentro del modelo elaborado por Viva la Ciudadanía, consorcio del que es socia. Y sirve de apoyo didáctico para otros programas educativos de la ENS.

La ESCUELA DE LIDERAZGO SINDICAL DEMOCRÁTICO es un aporte a las diferentes organizaciones de trabajadores para su promoción y desarrollo como núcleos del pensamiento democrático de los trabajadores y sus organizaciones.

**Planificación Estratégica y Participativa  
para uso de Sindicatos**

Héctor Vásquez Fernández

Responsable Programa de Negociación Colectiva-ENS

Diplomado en Sociología del Trabajo ENS/U. de A.

ESCUELA NACIONAL SINDICAL

Director General

NORBERTO RÍOS NAVARRO

Director de Programas y editor de este número

JORGE GIRALDO RAMÍREZ

Asistente de Comunicaciones

PATRICIA VALENCIA ESTRADA

Portada e Ilustraciones

M.C. ESCHER 29 MASTER PRINTS

Harry N. Abrams, Inc., Publishers, New York

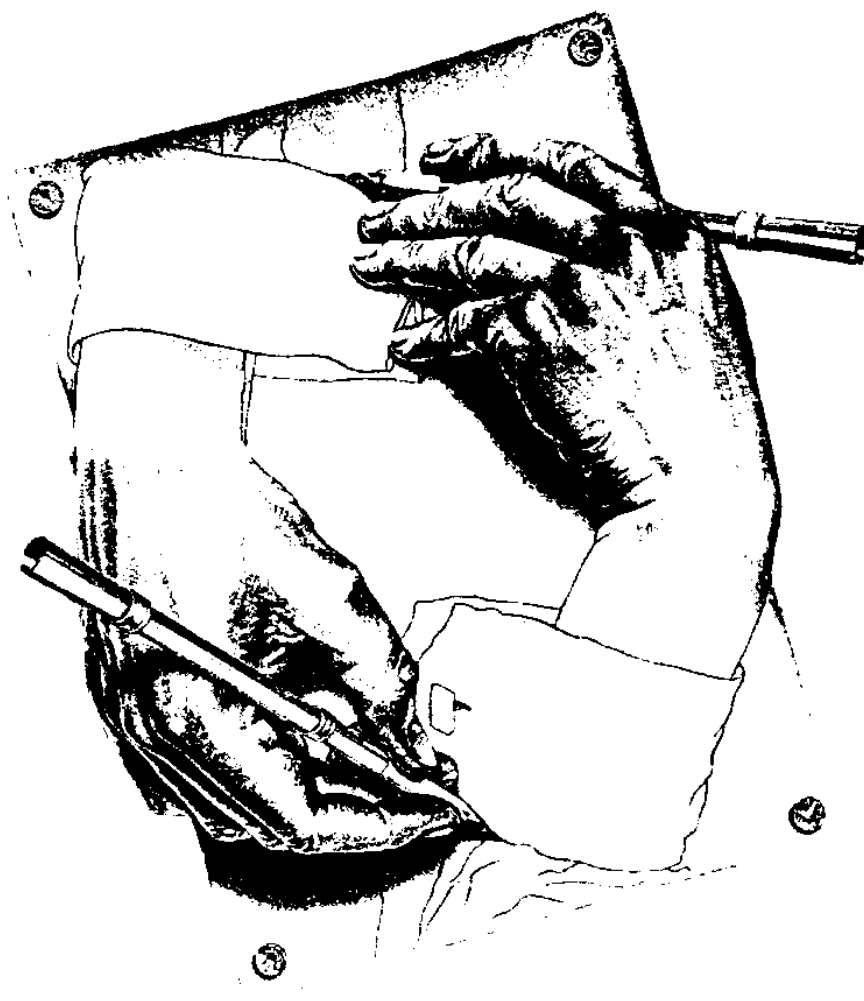
Diseño e Impresión

Pregón Ltda.

# Planificación estratégica y participativa

PARA USO DE SINDICATOS

*HÉCTOR VÁSQUEZ FERNÁNDEZ*  
*Programa de Negociación Colectiva*  
*y Gestión Organizacional—ENS*



**Escuela de Liderazgo Sindical Democrático**

**ENS**  
ESCUELA NACIONAL SINDICAL

## Introducción

*La planificación entendida globalmente como una racionalización eficaz de la acción, es un concepto propio del siglo XX, que alcanza su mayor desarrollo y reconocimiento en los últimos treinta años.*

*El avance y desarrollo de la planificación está articulado con el reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos cuya relación y articulación con el entorno son de doble vía. Es decir, que la razón de ser de las organizaciones no está dada en función de sí misma, sino también con el entorno, siendo influenciada por éste, y teniendo a su vez la posibilidad de incidir en ese medio ambiente en el cual actúa.*

*El mundo de hoy, caracterizado por la competitividad, la globalización de la economía, la innovación científica y tecnológica y el permanente cambio, ha obligado a que las organizaciones —cualquiera sea su naturaleza—, desarrollen todas sus potencialidades si quieren sobrevivir y, más aún, si pretenden incidir y modificar ese medio ambiente cambiante y complejo.*

*Este dinamismo y complejidad del medio ambiente exige que los procesos de adecuación y reorientación en las organizaciones tengan que ser muy ágiles y rápidos, requiriéndose que éstas, además de eficientes y eficaces, deben desarrollar una gran capacidad innovadora y altos niveles de flexibilidad.*

*La herramienta de la planificación entra a formar parte de las exigencias que se le presentan al sindicalismo de cara a su MODERNIZACIÓN. La planificación estratégica no es, por tanto, indiferente a los objetivos políticos y sociales, los valores y los principios del sindicalismo y de los trabajadores.*

*Este material se realiza a partir de diferentes documentos sobre el tema, referenciados en la bibliografía, y de la experiencia de la ENS en las asesorías para la elaboración de planes de desarrollo de distintas organizaciones sindicales.*

# 1 ¿Qué es la planificación?

La mayoría de nuestras organizaciones sociales y particularmente los sindicatos, no cuentan con procesos racionales y metodológicos de planificación, casi todas trabajan *al día*, resolviendo los problemas cotidianos que las condiciones en las que se mueven les imponen. En los casos en que se proponen planes de trabajo, éstos son el resultado de la sumatoria de las diversas propuestas o proyectos que de manera individual proponen los miembros directivos de una organización, sin que sean el resultado de una reflexión colectiva acerca de sus características y de los problemas que les impone el medio ambiente en el que desarrollan sus actividades. Por estas condiciones de espontaneidad la mayoría de las organizaciones carecen de proyecciones sólidas, que surjan del ejercicio de identificar claramente sus propósitos, los cuales, a su vez, tienen que basarse en la identificación y aprovecha-

miento de los factores que les depara el entorno, así como de las fortalezas que presenta la organización.

Cuando vamos a construir una casa lo primero que hacemos es proyectarla en nuestra cabeza y con esa idea vamos luego al papel y la diseñamos. Lo mismo debemos hacer con nuestras organizaciones. ¿Qué sindicato queremos para los próximos años? Las decisiones que tomemos hoy tienen una relación directa con la construcción de los sindicatos del mañana. En este sentido, la planificación es anticipativa y proyectiva y constituye un elemento esencial para el fortalecimiento de nuestras organizaciones.

La planificación la encontramos en todas partes, incluso en la vida cotidiana, pero apenas hoy, empieza a ser parte de la cultura de las organizaciones sociales. Los Estados (la Unión Soviética desde 1923,

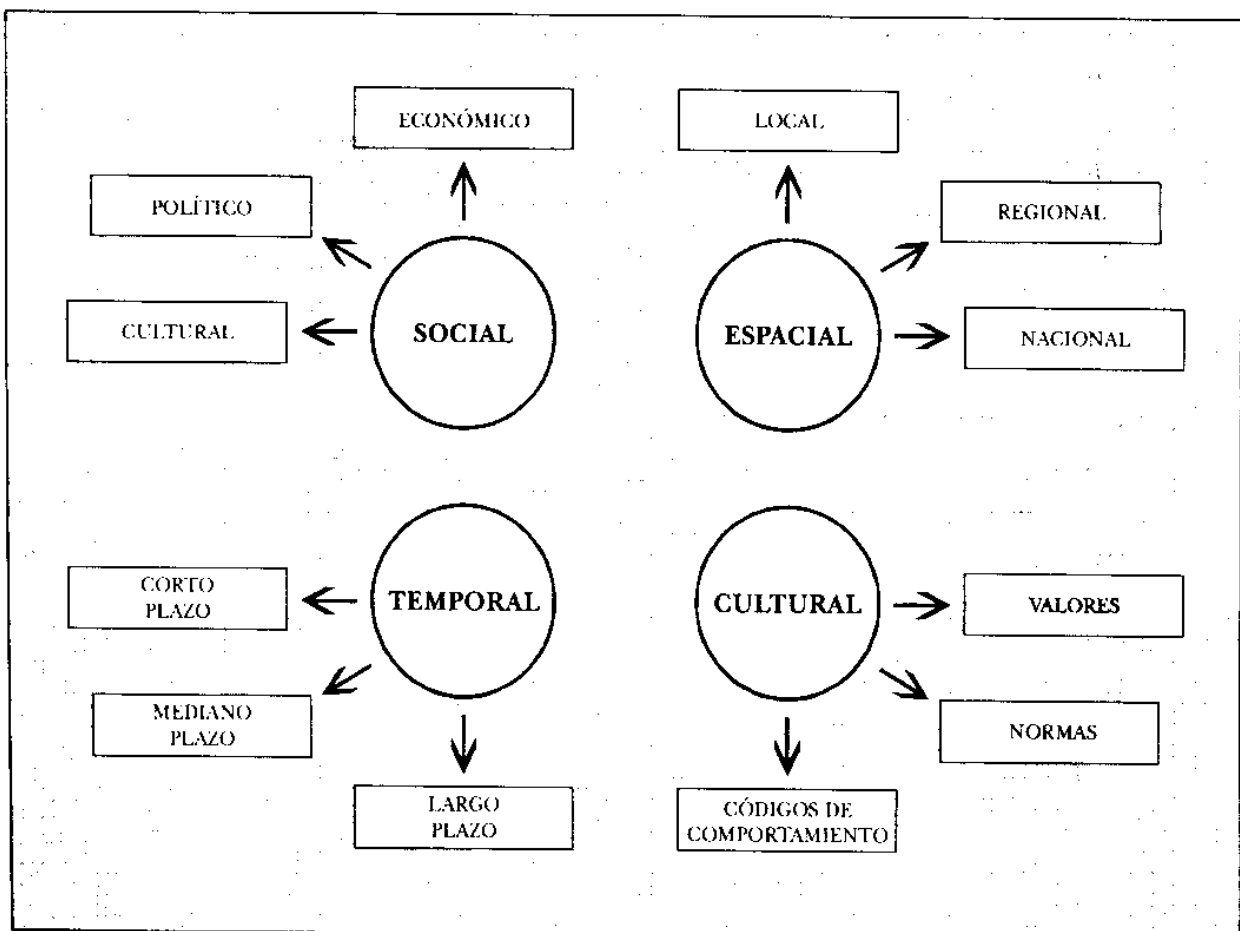


Colombia desde 1958) han asumido la planeación del desarrollo; las empresas planifican su desarrollo y su inserción en los mercados; las ciudades mismas, como Barcelona, Río de Janeiro o Medellín, también inscriben su desarrollo dentro de la cultura de la planificación.

La planificación debe ser un proceso concertado entre todos los actores que conforman una organización. En el caso de los sindicatos, un proceso de planificación debe implicar a la dirección, a los sectores más activos de la organización y a la base de afiliados y afiliadas, reuniendo así toda la voluntad política necesaria para que el plan no se quede en un catálogo de buenas intenciones. En este sentido la planificación debe ser un proceso también democrático y participativo.

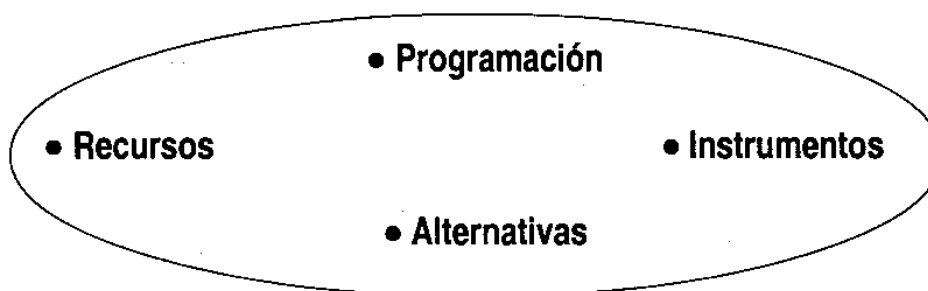
## Planificación

- Proceso de carácter dinámico, que evoluciona y se adecúa dentro de un contexto social, espacial, temporal y cultural.
- Concertación de acciones comunes que nos lleven a objetivos comunes
- Identificación de objetivos a lograr mediante un esfuerzo común y concertado
- Esfuerzo por visualizar las contingencias que la espontaneidad son incapaz de prever
- Se opone al espontaneísmo, a la improvisación, al azar



- Una herramienta para enfrentar el cambio
- Objetivos comunes que unifican al grupo
- Orientaciones precisas para incidir en el entorno y para desarrollar nuestras organizaciones
- Metas e indicadores que permiten medir su grado de obtención

Incluye:



▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲

“Todo plan es una manera de anticipar la acción humana y de orientarla hacia los objetivos que se persiguen. Un plan reduce la incertidumbre y la improvisación, organiza el trabajo y evita la pérdida de tiempo y de dinero... Un plan es un instrumento de trabajo que garantiza aprovechar mejor el tiempo y los recursos y hace el trabajo más productivo. Elaborar un plan es, en una palabra, una forma de imprimirle mayor racionalidad al trabajo”

PEÑA BORRERO, Luis Bernardo y MEJÍA BOTERO, William. Manual para la Planeación, el Diseño y la Producción de Libros de Texto. Santafé de Bogotá: SECAB, 1995, p. 34.

**RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

1. ¿Qué vamos a hacer? (Naturaleza del proyecto, misión)
2. ¿Por qué lo vamos a hacer? (Diagnóstico, marco de referencia)
3. ¿Para qué? (Objetivos, políticas)
4. ¿Cuánto? (Metas, indicadores)
5. ¿Dónde? (ubicación del lugar)
6. ¿Cómo? (Técnicas, procedimientos, métodos, guías, evaluación)
7. ¿Con qué? (Recursos)
8. ¿Quiénes? (Responsables)



# Los conceptos de la planificación estratégica

## Misión

- Responde a la pregunta: ¿Para qué existimos?
- Razón de ser de una organización
- Expresa los grandes objetivos de una organización
- Define la visión de la organización

## Estrategias

- Responde a la pregunta: ¿Cómo nos adaptamos o modificamos el entorno?
- Comportamientos o diseños para manejar el entorno
- Permiten lograr los objetivos

## Políticas

- Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado
- Especie de normas para que dentro de ellas se desarrollen las estrategias
- Su falta crea desorden, favorece la improvisación, conduce a incoherencias y a la falta de identidad del grupo

## Objetivos

- Aquello que deseamos alcanzar
- Elementos que permiten llegar a una situación nueva
- Deben ser    Claros: cualquiera debe entenderlos  
                  Concretos: responden a problemas reales, prevén soluciones realizables, posibles
- Son generales o específicos

## Metas

- Expresión cuantitativa de un objetivo
- Indican condiciones de cantidad y tiempo
- Deben ser redactados en términos de resultados
- Visualizan el resultado final

## Actividades

- Las cosas que vamos a hacer
- Pasos necesarios y suficientes para alcanzar las metas

## Recursos

- Medios materiales o físicos necesarios para el desarrollo de nuestro trabajo
- Financieros, tecnológicos, locativos
- El talento humano, la motivación de las personas

## Evaluación y seguimiento

- Momento necesario para examinar y medir la marcha del trabajo
- Permite la redefinición de las metas y de los objetivos.



# Lectura

## ¿Para qué la estrategia?

¿Es útil disponer de una estrategia? Algunos estudios en Estados Unidos y Canadá han comparado varias empresas, similares en todos los aspectos pero diferentes en el hecho de haber o no haber establecido un sistema formal de planeación estratégica por un lapso de varios años. Los resultados parecen indicar que, efectivamente, las empresas con un sistema formal de planeación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal.

La pregunta importante es si la situación es o no estratégica. En el ajedrez muchos hemos tenido la experiencia de aprender a mover las piezas y de jugar con algún otro principiante; la carnicería es impredecible, y tras una multitud de escaramuzas y de toma y daca de las fichas, se hacen las cuentas y se descubre quién va ganando. Con el tiempo uno va aprendiendo a predecir las acciones, va memorizando trucos y celadas, gambitos, salidas y finales; en algún momento, muy avanzado en el conocimiento del juego, aparecen como ráfagas, ideas de estrategia. El ajedrez es un juego de estrategia, pero sólo para los maestros.

De igual manera, en deportes como el fútbol o el baloncesto la estrategia es importante entre profesionales, pero secundaria entre principiantes. Aun los campeones dependen a ve-

ces de tácticas, de trucos, de buena o mala suerte. En un campeonato entre colegios de secundaria lo más probable es que el resultado final no dependa de la habilidad estratégica del director técnico o de los jugadores claves, sino de algún muchacho que corre más, golpea fuerte el balón o tiene una puntería extraordinaria. Así, el juego no es de estrategia, sino de habilidad o suerte. En las empresas, la situación puede no ser *estratégica*, en donde el resultado dependerá de algunas habilidades cruciales o de la buena suerte del ciclo económico.

La importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después de que se cuenta con una administración verdaderamente profesional, madura.

Si la situación no es estratégica porque el mercado no es maduro o la administración apenas empieza a tecnificarse, el concepto de *área estratégica* es un recurso para orientar el trabajo de largo plazo del gerente general. Área estratégica es lo que una empresa, dentro de un definido sector económico, debe hacer extraordinariamente bien para tener éxito a largo plazo. El área estratégica depende del sector y por lo general es propia de una coyuntura, aunque hay sectores dentro de los cuales el área estratégica es permanente o estructural. Por ejemplo, en las empresas que dependen de la moda, el área estratégica es el diseño o la capacidad de anticiparse a los diseños que se preferirán dentro de seis meses.

Por eso el presidente de la empresa Pierre Chardin se llama don Pierre: el área estratégica es la responsabilidad central del gerente general y determinar cuáles son las habilidades que han de desarrollarse preferentemente, constituye la decisión estratégica. Esto depende de la intuición del empresario más que de la habilidad administrativa del ejecutivo.

La habilidad distintiva es lo que una empresa sabe hacer extraordinariamente bien y la distingue de las otras en su mismo sector de actividad. La habilidad distintiva se desarrolla a lo largo de los años e implica una cierta habilidad, o una técnica, y una postura competitiva ventajosa dentro de ciertos mercados y tipos de productos.

### Las estrategias clásicas

Se han distinguido varias estrategias clásicas: especialización, integración y diversificación.

**LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN** es seguida por una empresa cuando destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja en ese momento. La ampliación puede ser en el alcance del mercado o en nuevos usos para el mismo producto. La estrategia de especialización requiere una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia y, de consideraciones sobre las dificultades que pueda enfrentar otra empresa

para entrar a competir y, desalojarla (las *barreras de entrada* del sector). En la especialización la empresa corre obviamente el riesgo de quedarse en un solo negocio, pero probablemente encuentra mejores posibilidades dentro del sector que en otras alternativas.

**LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN** consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. La integración puede ser horizontal o vertical. En la integración horizontal la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes, como la editorial especializada en fascículos que decide abrir una nueva división para producir revistas. En la integración vertical la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos (integración vertical hacia atrás) requeridos por la empresa en el momento; un ejemplo es la impresora que decide volverse editora. En la integración vertical hacia adelante la empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor, como la editora que abre un sistema de distribución por correo.

**LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN** consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Con frecuencia la estrategia de integración desemboca en una de diversificación, en la medida en que las empresas empiezan a funcionar independientemente y a realizar operaciones en el mercado abierto, como se verá más adelante. La más extrema estrategia de diversificación es la del grupo *holding*

que tiene control sobre un portafolio de inversiones en diversos sectores de la economía. Una empresa diversifica para cubrirse en un punto débil o para aprovechar las fortalezas disponibles.

Para llevar adelante sus estrategias, las empresas establecen estructuras de organización. Las dos estructuras básicas son: la funcional por especialistas de áreas analíticas tales como mercadeo o finanzas, y la federal, donde las secciones de la empresa son más independientes, por regiones, por líneas de productos, etc. Cada una de tales estructuras de organización presenta ventajas e inconvenientes que la hacen más o menos efectiva para cierto tipo de estrategia. A la inversa, cada estrategia deriva en políticas que han de establecerse para las divisiones o funciones en que se halla organizada la empresa; la estrategia exige una estructura adecuada pero la organización a su vez limita la posibilidad de emprender una estrategia.

Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

Estrategia empresarial es la de una sola unidad de negocio, la de una organización no diversificada. La estrategia empresarial supone hacer pronósticos como anticipación sistemática al futuro, establecer objetivos y metas cuantificables que, como estados deseados del futuro, pueden orientar las operaciones de la empresa. Los pro-

gramas consisten en el orden sucesivo y en los pasos intermedios para llegar a un objetivo. Establecer itinerarios implica la sucesión de hechos y etapas objetivas en el tiempo. Presupuestar supone adjudicar recursos y conocer el costo de un objetivo o alguna función. Procedimientos son las prácticas estandarizadas existentes en una organización o que pueden establecerse mediante las políticas. La estrategia empresarial define un producto, la manera de producirlo, el consumidor y la manera de llegar a él, las formas como crecerá y se financiará la actividad y el tipo de organización que se quiere o se requiere.

En síntesis, estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse con un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa.

**Tomado de:**  
Ogliastri, Enrique. "Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos" 7ª edición, corregida y aumentada Tercer Mundo Editores. Cuarta reimpresión 1994  
Páginas 19 a la 21 y 23 a la 25

# 2 Las organizaciones sociales como sistemas abiertos

Las organizaciones sociales, entre ellas los sindicatos, no pueden considerarse sistemas aislados del contexto en el que actúan; no son islas. Actúan en medio de un contexto social, cultural, político, económico, espacial y temporal.

La relación entre entorno (o contexto, o medio ambiente) y una organización es una relación de dependencia, pero no en una sola dirección: es bilateral. El entorno influye en nuestras organizaciones, pero a su vez las organizaciones tienen también la capacidad de influir sobre él para modificarlo.

La planificación interactiva o estratégica consiste en que las organizaciones se adaptan, reaccionan o se anticipan. No se trata solamente de tener a mano una sola alternativa, reaccionar, sino también, de coaccionar, es decir, toda organización tiene en alguna medida la capacidad de efectuar modificaciones en el entorno.

Todo entorno le ofrece a cualquier organización elementos que si los aprovecha, permiten su desarrollo, es lo que se llama **OPORTUNIDAD**.

**¿QUÉ ES LA OPORTUNIDAD?** Es un elemento del entorno que permite el desarrollo de

la organización y la consecución de sus objetivos. La parte crucial es que la organización se desarrolla en la medida en que conoce y aprovecha las oportunidades que le ofrece el contexto.

El entorno puede ofrecer oportunidades pero también se puede convertir en **AMENAZA**. ¿Qué son amenazas? Aquello que está fuera de la organización y que atenta o impide que la organización se desarrolle y alcance sus objetivos.

La adaptación rápida de una organización al entorno tiene que ser diseñada, lo mismo que si se va a hacer readaptación o anticipación. O sea, para realizar estas tres cosas se tienen que definir los mecanismos para lograrlo, es decir, se tiene que definir el cómo. Estos mecanismos y comportamientos diseñados se llaman **ESTRATEGIAS**. Las estrategias tienen por objetivo producir el desarrollo de las organizaciones y la consecución de sus objetivos a través de los cambios favorables que éstas puedan producir en su entorno.

En el esquema las cosas funcionan así: está la organización, que es abierta; está el entorno, un sistema compuesto por todo lo que está fuera de la organización. El entorno influye o va a influir en nuestras

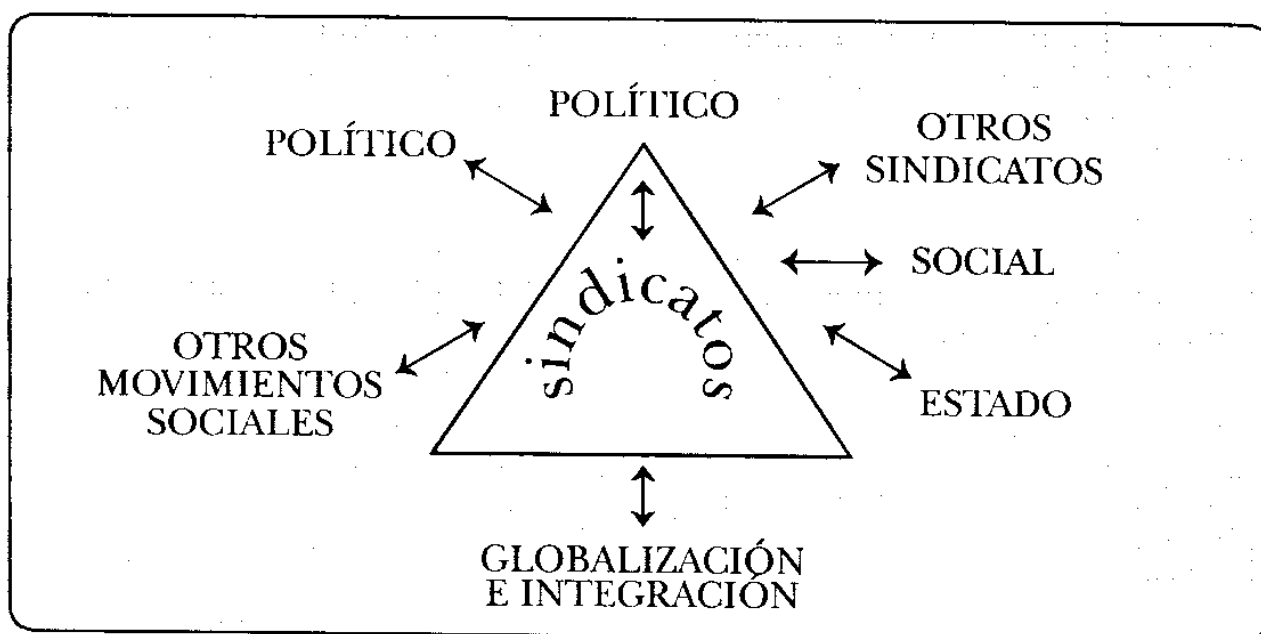
organizaciones. La propuesta de la planificación interactiva o estratégica es de que las organizaciones pueden también influir sobre el entorno: de una manera muy elemental, adaptándose, de una manera más sofisticada previendo, o de una manera elaborada, modificándolo, o sea, que la relación es siempre bilateral.

La forma de relación de la organización con el entorno tiene que ser diseñada, no puede ser intuitiva ni fortuita. Una estrategia es un diseño de un comportamiento para manejar el entorno. En este sentido, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización diseña sus estrategias a través de las cuales interactúan con el entorno para adaptarse a él o transformarlo.

El análisis del entorno, es decir, de todos aquellos factores sociales, políticos, culturales y económicos que rodean las organizaciones sociales y que las afectan directa o indirectamente, debe constituirse en un ejercicio permanente por parte de las or-

ganizaciones, puesto que el entorno no constituye un lago de aguas quietas, sino que en él se están sucediendo fenómenos que definen COYUNTURAS muy precisas para las organizaciones, afectando o favoreciendo sus objetivos.

Una COYUNTURA es una articulación de elementos de muy diversa índole como la situación económica y política del país o de la región, la situación organizativa de los movimientos sociales y el poder de éstas; la situación de las empresas y del sector económico al que pertenecen, la situación internacional, etc. El análisis de coyuntura consiste en la descomposición de cada uno de esos elementos, para encontrarle sus interrelaciones y para mirar en qué medida nos afectan, análisis que nos permite situarnos correctamente. En este sentido, el análisis del contexto y de la coyuntura constituye un elemento fundamental en los procesos de planificación, control y evaluación del desarrollo de nuestras organizaciones.



**LA RELACIÓN DE LOS SINDICATOS CON EL ENTORNO ES DE DOBLE VÍA:  
EL ENTORNO INFLUYE SOBRE LOS SINDICATOS Y SUS OBJETIVOS, PERO A SU VEZ  
LOS SINDICATOS TAMBIÉN PUEDEN INFLUIR SOBRE SU ENTORNO**

# 3 Las organizaciones sociales como un complejo nudo de subsistemas

La dirección de una organización debe identificar los principales subsistemas de una organización para así poder evaluar sus fortalezas y debilidades. El modelo descriptivo ilustrado en la Figura 1 resalta los elementos constitutivos de la organización.

## 3.1 El subsistema razón de ser: valores, grandes orientaciones de la organización

Toda organización tiene una razón de ser que explica su existencia. Por ejemplo: La razón de ser de una empresa se expresa en la producción de un bien o servicio y en la búsqueda de un mercado que les arroje un beneficio.

Las organizaciones sindicales se han constituido con fines muy precisos, que tienen relación directa con los intereses del grupo de personas que están afiliadas a ellas. Por tanto, este subsistema proporciona a la organización sus orientaciones y objetivos más generales. Es el que responde a la pregunta *¿PARA QUÉ EXISTIMOS?*, y se expresa en los siguientes elementos.

- ↳ La misión o función de la organización en la sociedad
- ↳ Los valores a favorecer
- ↳ Los objetivos generales

- ↳ Las políticas
- ↳ El carácter y la categoría de sus afiliados
- ↳ Los servicios ofrecidos y los resultados esperados

## 3.2 El subsistema tecnológico

Este subsistema incluye el conjunto de los medios y recursos técnicos utilizados en la atención y en los servicios ofrecidos a sus afiliados. Se divide en tres categorías:

- ↳ El material: Edificios, equipos, instrumentos
- ↳ El *tecnicismo* requerido para las tareas: Conocimientos, habilidades, métodos de trabajo, procedimientos, procesos de trabajo, programas informatizados
- ↳ Los recursos financieros

## 3.3 El subsistema estructural

El subsistema estructural formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades de la organización. Es el que está contenido en las formas organizativas internas que nos damos para el desarrollo de nuestro trabajo.

Este subsistema se observa a través:

- ↳ Del organigrama
- ↳ De la descripción de las tareas y de las necesidades

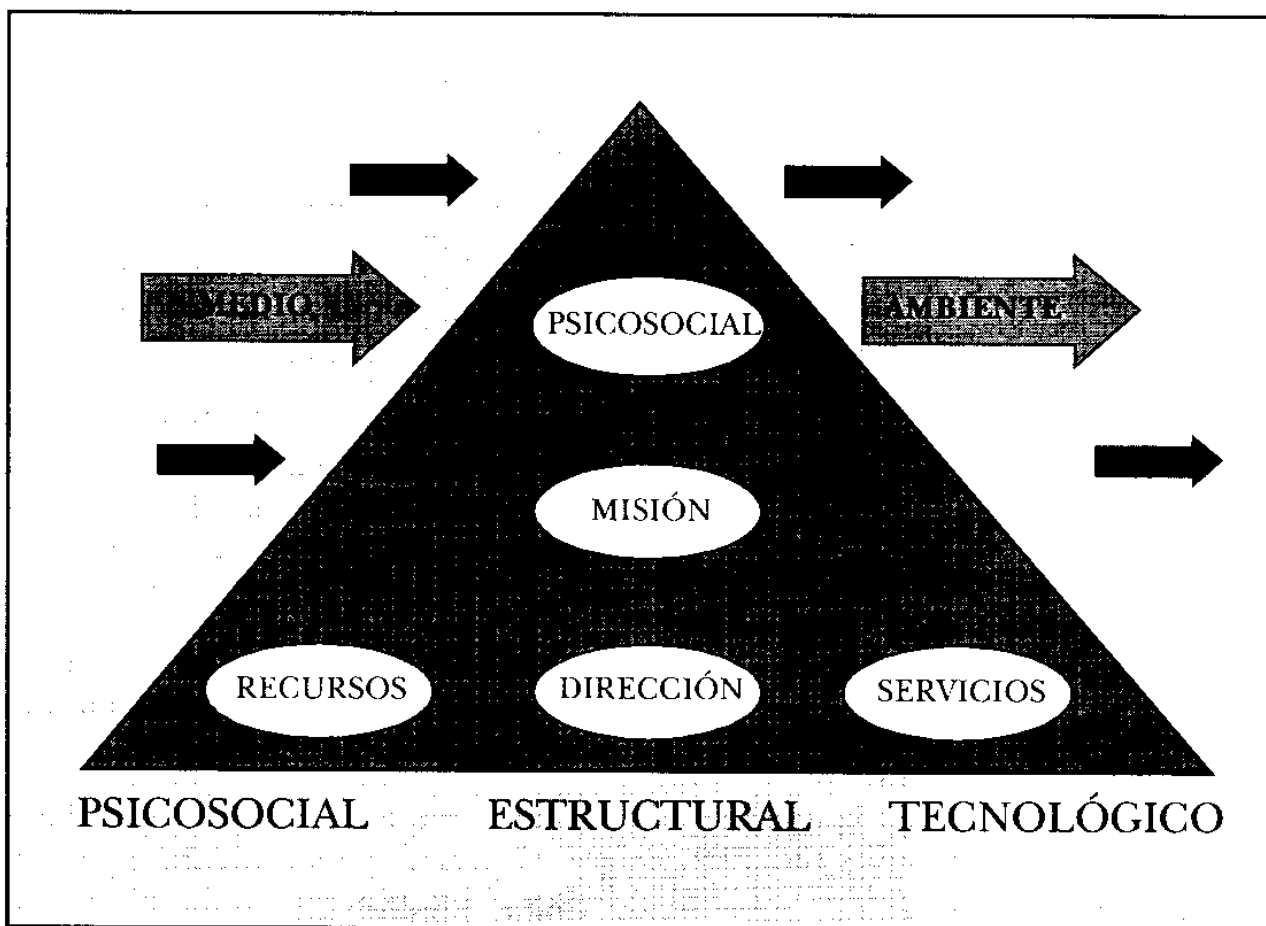


Figura 1. Organización, un sistema abierto en transformación

- ↳ De los procedimientos y de los reglamentos
- ↳ De los mecanismos formales de coordinación y de comunicación

### 3.4 El subsistema psicosocial

Este subsistema está constituido por todos los fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización.

- ↳ Motivación y el rendimiento
- ↳ Estatus y roles
- ↳ Fenómenos de grupo
- ↳ Liderazgo e Influencia
- ↳ Conflictos internos
- ↳ Comunicaciones informales
- ↳ Clima o ambiente de trabajo

### 3.5 El subsistema de la dirección

El subsistema de dirección tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas entre la organización y su medio ambiente y armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos. La dirección se ejerce a través de:

- ↳ Planificación
- ↳ Implementación
- ↳ Evaluación y seguimiento
- ↳ Resultados anticipados
- ↳ Recursos

Una insuficiencia o un cambio en uno u otro de los cinco subsistemas influye sobre

todos los otros. En este sentido es necesario que la dirección esté en condiciones de percibir siempre los problemas e insuficiencias, o los cambios internos y externos que se presenten para que pueda efectuar los ajustes y los cambios requeridos ante la situación.

Este subsistema cumple funciones vitales como las siguientes:

#### **PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR Y EVALUAR**

Estas son las funciones tradicionales de la gestión que posibilitan el cumplimiento de la misión de una organización.

La función de **PLANIFICACIÓN** consiste en establecer los objetivos a corto y a largo plazo que correspondan a la misión, así como también las estrategias para lograr los objetivos.

La función de **ORGANIZACIÓN** consiste en reunir la gente y las tareas en el seno de una misma estructura, no solamente para efectuar el trabajo sino también para que se sientan satisfechos los que lo cumplen. Las diversas especialidades deben ser coordinadas e integradas.

Hace falta también una función de **CONTROL** para mantener la organización en el buen camino y para tomar las medidas correctivas que hagan falta por si algo no funciona.

Hace falta una función de **EVALUACIÓN** y seguimiento para determinar si las metas han sido alcanzadas.

#### **INTEGRAR LA ORGANIZACIÓN A LA SOCIEDAD GLOBAL DE LA CUAL FORMA PARTE**

Toda organización forma parte de un sistema global (la ciudad, la región, el país).

Es necesario que la dirección establezca siempre la relación entre la organización y su medio ambiente con el objeto de ayudarla a reajustarse y a adaptarse a los cambios.

#### **ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS CONSTITUYE UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN**

Corresponde la dirección desarrollar imaginación e iniciativa de tal manera que le permita contar con fuentes alternativas de funcionamiento diferentes a las tradicionales.

#### **EL OTRO RECURSO PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES ES LA DISPONIBILIDAD Y EL TALENTO DE SUS PERSONAS**

En una organización es muy importante que las personas estén sensibilizadas a la misión, a los objetivos y a la eficacia de la organización. En este sentido la dirección debe establecer mecanismos de comunicación y de gestión que estimulen la activa participación de sus afiliados y afiliadas en las diversas áreas de gestión del plan de desarrollo de la organización.

#### **ESTABLECER O ACTUALIZAR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Cada organización tiene una misión y unos objetivos a largo plazo. Al sistema de dirección le corresponde precisar esa misión y comunicarla tanto al interior como al exterior de la organización. En su formulación, la misión deberá enunciar los aspectos más importantes: los servicios ofrecidos, los beneficiarios, los resultados esperados, el uso que hace de los recursos tanto físicos como financieros, la responsabilidad pública, así como también las innovaciones y cambios que introduce.



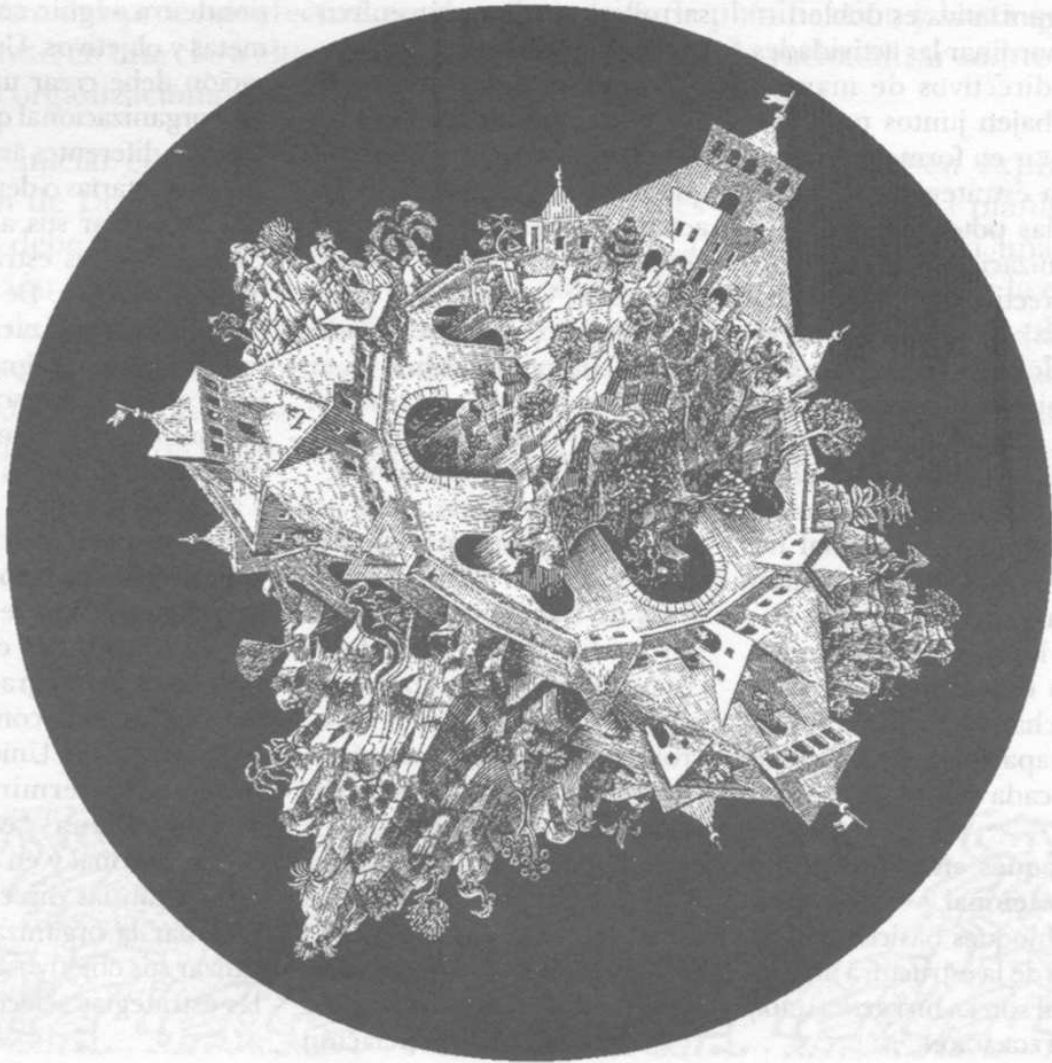
## INTEGRAR LOS SUBSISTEMAS PSICO-SOCIAL, ESTRUCTURAL, TECNOLÓGICO Y RAZÓN DE SER

El subsistema psico-social asegura la captación y la motivación de las personas para efectuar el trabajo. El subsistema estructural organiza el trabajo y determina las tareas específicas de cada persona. Estos dos subsistemas corren constantemente el riesgo de entrar en conflicto. El subsistema de dirección es él que se ocupa de la integración de estos dos subsistemas. Por otra parte, para cumplir con su tarea las personas necesitan de una tecnología adaptada; el rol de la dirección es el de asegu-

rar la adecuación entre las tareas a efectuar y la tecnología necesaria para llevarlas a cabo.

Finalmente, el subsistema razón de ser o misión dará un sentido al trabajo que hay que hacer y los objetivos darán a las personas una idea del nivel de rendimiento que se esperan de ellas.

Está claro que todos estos elementos son componentes esenciales de una organización, y a la realización de estas funciones se llama *dirección* (o gerencia, en el lenguaje administrativo).



# Lectura

## El rol de la estructura organizacional

Después de formular la estrategia de una (organización), la (dirección) debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que le permitan a la organización seguir una estrategia en forma efectiva.

El rol principal de la estructura organizativa es doble:

(1) coordinar las actividades de los directivos de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente las potencialidades de la organización, y (2) motivar a los directivos y demás afiliados de la organización proporcionándoles los incentivos para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad e innovación.

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los directivos de una organización pueden coordinar las actividades de las diversas funciones, áreas o departamentos, para aprovechar en forma completa las capacidades y habilidades de cada cual.

### Los bloques en la estructura organizacional

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son LA DIFERENCIACIÓN Y LA INTEGRACIÓN.

La DIFERENCIACIÓN es la forma como la dirección asigna las personas y los recursos a las diferentes tareas organizacionales con el fin de lograr los objetivos y el desarrollo de la organización. Generalmente, cuanto mayor sea la cantidad de funciones o áreas de trabajo en una organización, y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor será el nivel de diferenciación.

Al decidir cómo diferenciar la organización con el fin de desarrollarla, la dirección enfrenta dos alternativas:

En primer lugar, debe escoger cómo definir los espacios donde se toman las decisiones que permiten el control de las actividades. De lo que se trata aquí es de establecer una DIFERENCIACIÓN VERTICAL. Por ejemplo, la dirección debe decidir cuánta autonomía deben tener las diferentes áreas de trabajo, secretarías o departamentos y sus respectivos responsables.

En segundo lugar, debe escoger cómo distribuir las personas y tareas a las funciones y áreas de trabajo con el fin de aprovechar las habilidades y conocimientos de las personas que permitan un mayor desarrollo de la organización; éstas constituyen alternativas de DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL. Por ejemplo, de acuerdo con las estrategias definidas, cuántas áreas de trabajo o departamentos deben existir y cómo asignar en ellos a las personas.

Mientras la diferenciación

vertical se ocupa de los espacios donde se toman las decisiones, a qué nivel y con qué autonomía, la diferenciación horizontal se concentra en la división de funciones y en la agrupación de tareas para lograr los objetivos.

La Integración es el medio por el cual una organización busca coordinar las personas con el fin de cumplir las tareas organizacionales. Cuando se originan distintas funciones y áreas de trabajo, las personas tienden a seguir sus propias metas y objetivos. Una organización debe crear una estructura organizacional que posibilite a las diferentes áreas de trabajo, secretarías o departamentos, coordinar sus actividades para seguir sus estrategias de manera efectiva. De igual manera, una organización utiliza mecanismos integradores, al igual que los diversos sistemas de control para promover la coordinación entre las funciones y áreas de trabajo.

En resumen, la diferenciación se refiere a la forma como una organización se divide en partes –funciones o áreas de trabajo– y la integración se refiere a la manera como se combinan las partes. Unidos los dos procesos determinan cómo operará una estructura organizacional y en qué medida podrán las direcciones desarrollar la organización y alcanzar sus objetivos a través de las estrategias seleccionadas.

# 4

## El proceso de la planificación estratégica

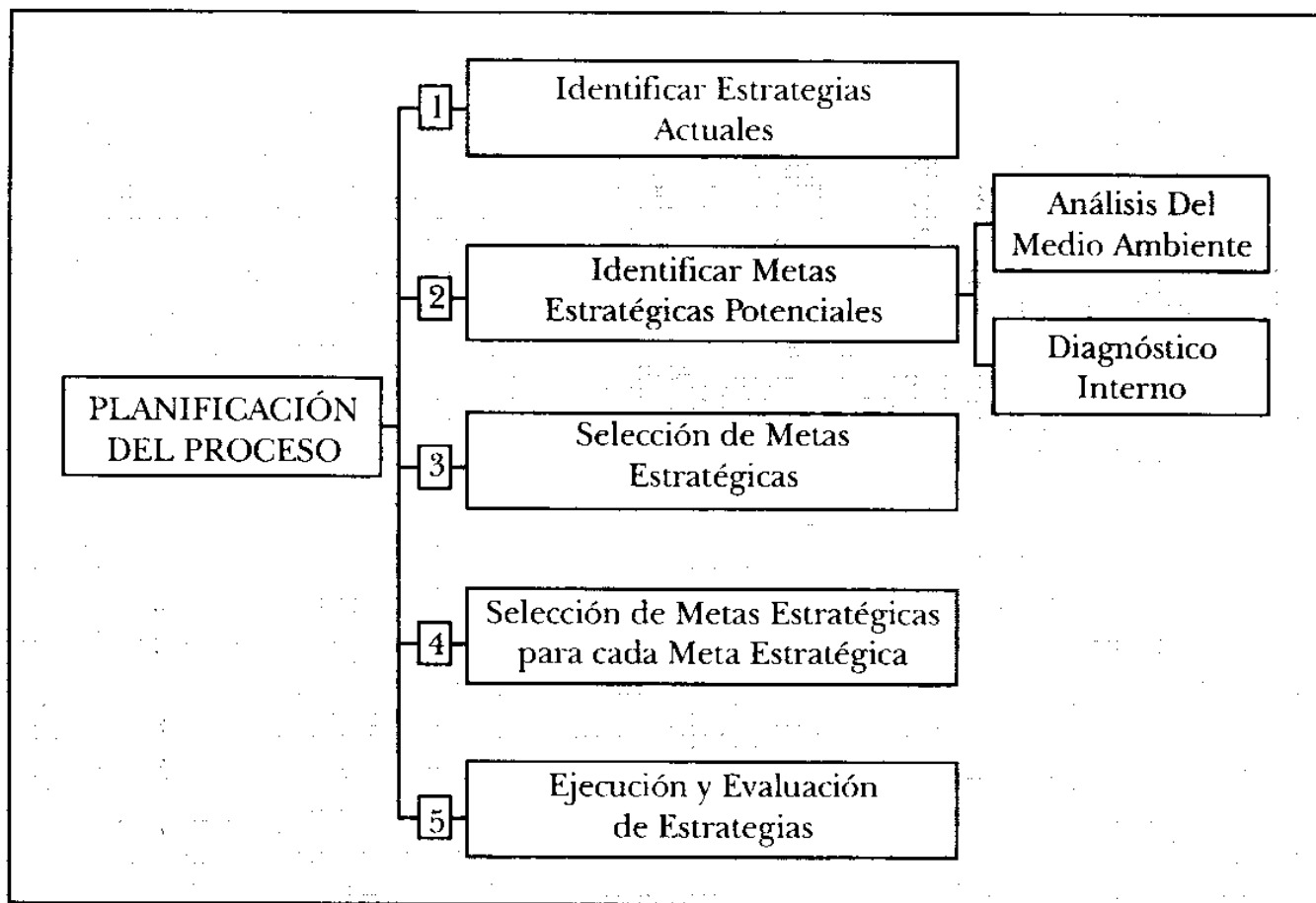
El ejercicio de organizar previamente el proceso de planificación estratégica que adelantará la organización, combinado con el convencimiento y real compromiso de sus miembros directivos, permite que los resultados del proceso efectivamente se constituyan en una clara alternativa de desarrollo organizacional.

Ante de iniciar el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo, la junta directiva sindical debe pasar por un proceso de sensibilización y capacitación sobre la metodología de la Planificación Estratégica. Esta capacitación se hace en un taller que se inicia con la identificación, por parte de los participantes, de la misión y los objeti-

vos de la organización sindical, y de las principales estrategias en curso, así como de una evaluación de sus resultados. Lo que se pretende con esta parte es que los participantes sistematicen sus propias experiencias de planificación y hasta qué punto han logrado racionalizar su propia cultura organizacional.

Inmediatamente se deben explicar los principales conceptos de la planificación estratégica y cuáles son cada una de sus etapas. El proceso se inicia con la elaboración de un plan de acción (de la planificación estratégica), mediante el cual se busca orientar las actividades a seguir para facilitar el qué hacer de todo el proceso.





- El proceso responde a las siguientes preguntas:
- ◆ ¿Qué vamos a hacer? (etapas del proceso)
  - ◆ ¿Qué esperamos lograr (los objetivos: el PE)
  - ◆ ¿Cómo lo haremos? (procedimientos, instrumentos)
  - ◆ ¿Cuáles son los recursos? (conocimientos, financieros, materiales)
  - ◆ ¿En que tiempo lo haremos? (Cronograma)
  - ◆ ¿Quién será el responsable?

A continuación se presenta un plan de trabajo que ejemplifica el desarrollo de la tarea en las tres primeras etapas del proceso.



**Objetivo: Garantizar el cumplimiento de cada una de las etapas del proceso de P.E.**

**Responsable: C.**

**Fecha:**

| <b>Etapas</b>                                  | <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Procedimientos</b>  | <b>Recursos</b>                            | <b>Fecha</b> | <b>Responsable</b> |
|--|---|--|--|--------------|--------------------|
| 1. Identificación de la misión y visión        | Identificar la razón de ser de la organización                      | Taller con la junta y afiliados/as   | Estatutos, programas                       | 3 - 4 - 99   | C. López           |
| 2. Revisión de orientaciones                   | Identificar orientaciones abandonadas, emergente y actuales         | Revisión de documentos   | Archivos, actas, etc.                      | 4 - 5 - 99   | Equipo             |
| 4. Análisis del contexto y diagnóstico interno | Identificar amenazas y oportunidades fortalezas y debilidades       | Documentos de expertos, encuestas, entrevistas, reuniones                      | Investigadores, directivos, estudios       | 2 - 6 - 99   | Equipo             |
| 5. Identificar metas estratégicas              | Formular metas estratégicas potenciales                             | Elaboración matriz DOFA  | Documentos de trabajo                      | 8 - 7 - 99   | Equipo             |
| 6. Formular las estrategias de acción          | Definir las metas, los proyectos y programas                        | Elaboración de estrategias de acción para cada meta estratégica                | Meta estratégicas potenciales              | 9 - 8 - 97   | Equipo             |
| 7. Definición del Plan Operativo               | Definir las metas, las actividades, los recursos y los responsables | Concretar las estrategias de acción en metas, programas, actividades concretas | Metas estratégicas y estrategias de acción | 2 - 9 - 99   | Equipo             |
| 8. Elaboración del cronograma de actividades   | Visualizar, ordenar y controlar en el tiempo el desarrollo del P.E. | Cronograma de Gantt  | Plan Operativo                             | 2 - 10 - 99  | Areas del P.E.     |

# 5

## Etapas del proceso de planificación estratégica

### Etapa N° 1

#### Identificación de la misión, visión y los objetivos de la organización

La misión de una organización es la razón de ser de su existencia. Responde a estas preguntas esenciales: Para qué nos hemos organizado en sindicato? Cuáles son nuestros objetivos esenciales y permanentes? Para qué existimos? Cuáles son los principios y valores que defendemos?

Normalmente la misión de una organización social como los sindicatos se encuentra contenida en sus estatutos, en la parte que señala sus fines y objetivos. La identificación de su misión debe constituirse en una tarea permanente porque este ejercicio ayuda a ubicar nuestras tareas y a darle sentido a las mismas.

La visión corresponde a la manera como queremos ver ubicada la organización en el futuro próximo, lo que queremos hacer de ella en el período de realización del Plan; no se traduce en una meta específica, pero si expresa su desarrollo, fortalecimiento y posicionamiento y la manera como ella avanza hacia la consecución de nuestros objetivos.

Identificar la misión, visión y los objetivos de la organización nos ayuda a reflexionar sobre las cosas que estamos haciendo, y si estas realmente se corresponden con ella y con la expectativa de nuestros afiliados y afiliadas.

#### Ejercicios:

1. Identifique la misión y los principales objetivos de su sindicato.
2. Describa cómo desearía ver a su organización en los próximos cinco años.

## Etapa N° 2

### Identificación de las estrategias actuales

Este paso consiste en establecer la situación actual de la organización. En el proceso de planificación no partimos de cero. La organización vive una realidad en cuanto a las estrategias y a las orientaciones que tiene al momento de iniciar un proceso de planificación. Identificarlas requiere de una análisis de la evolución reciente que esas estrategias y esas orientaciones han tenido.

El proceso de identificación se efectúa de la siguiente manera:

- ▣ Las que habían sido planeadas al inicio del período analizado
- ▣ Las que continúan vigentes
- ▣ Las que fueron abandonadas
- ▣ Las que surgieron de manera imprevista en el curso del período analizado.

Las fuentes potenciales de información para identificar las estrategias y las orientaciones de una organización son las siguientes:

- ▣ El enunciado de la misión y visión de la organización.
- ▣ Planes de desarrollo anteriores
- ▣ El presupuesto
- ▣ Las actas de juntas y de asambleas
- ▣ Los discursos de los dirigentes

## Etapa N° 3

### Análisis de la realidad

En esta etapa se hace el análisis-diagnóstico de la **ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE** o entorno.

El análisis del **MEDIO AMBIENTE O ENTORNO** nos permite detectar oportunidades o amenazas.

El análisis de la **ORGANIZACIÓN** nos permite conocer en forma más profunda el estado real de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades.

Es precisamente a partir de establecer las conexiones lógicas entre estos componentes como podemos formular con mayor rigor los objetivos o metas estratégicas que

potencialmente pueden ser asumidas por la organización.

### Análisis del medio ambiente o entorno

El contexto ambiental está constituido por una serie de condiciones y factores externos a la organización que pueden afectar positiva o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización y el logro de sus objetivos.

Las **OPORTUNIDADES** son todos aquellos factores, fenómenos o hechos que ofrece el medio ambiente y que son susceptibles de



ser aprovechados por la organización para el logro de sus objetivos.

Las **AMENAZAS** son aquellos factores, fenómenos o hechos que se constituyen en obstáculos o que condicionan el logro de los objetivos institucionales.

Para el análisis del contexto se deben realizar o apoyarse en estudios del contexto económico, tecnológico, político, social y cultural que rodean las organizaciones.

### CONTEXTO ECONÓMICO

Se debe realizar un análisis que considere, entre otros, datos sobre nivel competitivo de la economía, inflación y desempleo, modelo de desarrollo y tendencias económicas, Índices de producción, PIB, etc. También es necesario analizar la situación económica de las empresas (balances, informes financieros), y del subsector y sector económico de los que hace parte la empresa.

### CONTEXTO POLÍTICO

El ambiente político está constituido por todos los fenómenos referidos al grado de organización de la sociedad, tipo de gobierno, clima de convivencia ciudadana, legitimidad de las estructuras políticas, etc, fenómenos que afectan a todo un país o comunidad. El análisis del contexto político debe hacerse de manera local, regional y nacional.

### CONTEXTO SOCIOCULTURAL

El ambiente social y cultural está formado de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de la gente que forman parte de la sociedad.

La figura nos presenta un instrumento que nos permite analizar los fenómenos del contexto o entorno.

En cada contexto se colocan los fenómenos o hechos observados y se analiza su tendencia, calificándola como perceptible

| MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO |   |           |   |   |             |   |   |         |   |   |           |
|---------------------------------|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|-----------|
| Contexto                        | Fenómenos Observados                                      | Tendencia |   |   | Oportunidad |   |   | Amenaza |   |   | Prioridad |
|                                 |   | F         | D | P | F           | D | P | F       | D | P |           |
| Político                        | La Constitución Política                                  | x         |   |   | x           |   |   |         |   |   | x         |
| Económico                       | La apertura económica                                     | X         |   |   |             |   |   | x       |   |   | X         |
|                                 | La recesión de la economía                                | x         |   |   |             |   |   | x       |   |   | x         |
|                                 | El desempleo  | x         |   |   |             |   |   | x       |   |   | x         |
| Social                          | La violencia  | x         |   |   |             |   |   | x       |   |   | x         |
| Tecnológicos                    | La flexibilización del trabajo                            | x         |   |   |             |   |   | x       |   |   | x         |
| La empresa                      | El crecimiento de sus ventas y de sus utilidades          | x         |   |   | x           |   |   |         |   |   | x         |
| Otros                           | La ORIT y los secretariados profesionales internacionales | x         |   |   | x           |   |   |         |   |   | x         |

F: Fuerte D: En declive P: Perceptible

(P), fuerte (F) o en declive (D). Cada fenómeno representará una oportunidad o una amenaza para la vida de la organización.

A veces sucede que de acuerdo como se describa un mismo fenómeno éste puede representar al mismo tiempo una amenaza o una oportunidad. En estos casos es necesario reformularlo, presentando los dos fenómenos de manera independiente (positivo o negativo) para considerarlos como amenaza u oportunidad y para evaluarlos por aparte.

Al final de esta valoración y análisis, que, entre otras cosas, ponen de relieve los valores y las aspiraciones de los dirigentes, resulta una serie de fenómenos ubicados como amenazas y oportunidades, con evaluaciones diferentes, que señalan qué tan importantes resultan como tales, es decir, como oportunidades o como amenazas.

## **Análisis de la organización y de sus diferentes subsistemas**

El análisis de los diferentes subsistemas que conforman una organización nos permite identificar sus fortalezas y debilidades. Este análisis es fundamental porque nos permite establecer qué aspectos internos de nuestra organización es necesario corregir, mejorar o desarrollar, y cuáles fortalezas debemos aprovechar para mantenerlas o apoyarnos en ellas para el logro de nuestros objetivos. En ambos casos el análisis nos permite concluir en el tipo de estrategias necesarias para el logro de los objetivos y misión de la organización.

Se considera una fortaleza todo elemento que favorece, por su calidad o su cantidad, la producción de resultados a un nivel de calidad superior al promedio.

Se considera una debilidad todo elemento que dificulta la producción de los resultados por los cuales la organización existe.

### **Ejercicios:**

1. Desde el punto de vista económico, ¿cuáles serían los principales factores que constituyen una amenaza para el desarrollo de la misión y el logro de los objetivos del sindicato?
2. ¿Cuáles aspectos del entorno o medio ambiente donde actúa el sindicato, podrían considerarse como factores positivos para el desarrollo del sindicato?

## **Análisis de la organización. Preguntas orientadoras**

A continuación presentamos una guía de preguntas, que no pretende ser exhaustiva, pero que ayuda a hacer el diagnóstico de los diferentes subsistemas internos de una organización:

### **SUBSISTEMA I: RAZÓN DE SER O MISIÓN Y VISIÓN**

¿La organización tiene una misión claramente identificada? ¿Esta ha sido adecuadamente formulada y difundida?

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la organización? ¿Se han difundido estos valores entre los afiliados y afiliadas?

¿Cuáles son las expectativas e intereses de las personas que conforman la organización? ¿Hasta qué punto la organización y la dirección han cumplido o promovido estas expectativas?

¿La organización tiene definidas políticas de actuación? (Financiamiento, cobertura, integralidad/especialización, prioridades programáticas, asignación de recursos, etc.)

¿La organización ha identificado claramente su población beneficiaria?

¿Cuáles son los principales servicios que presta la organización y en qué medida corresponden a las expectativas de los afiliados y afiliadas? ¿Cómo se han incrementado y mejorado estos servicios en los últimos años? ¿Cuáles son los servicios más eficaces e importantes y cuáles los más deficitarios?

¿Cuál es el grado de identificación y de pertenencia de la población beneficiaria con la organización? ¿Cómo se expresan estos fenómenos? (Grado de afiliación, participación en las tareas e iniciativas de la organización)

¿Cuenta la organización con programas bien definidos que integren internamente las personas de la organización, sus familias, y que generen sentido de pertenencia e identidad?

### **SUBSISTEMA II: TECNOLOGÍA**

¿La organización cuenta con la infraestructura y los medios necesarios para el logro de sus objetivos y para la prestación de los servicios que se ha propuesto? (Edificios, instalaciones, equipos, etc.)

¿La organización y su dirección cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de los planes, programas y servicios de la organización?

¿La metodología, procedimientos operativos y procesos de trabajo actuales

garantizan el logro de los objetivos? ¿Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar y/o crear nuevos servicios, o para apoyar los programas y objetivos de la organización?

¿La organización cuenta con una estrategia de financiamiento clara? ¿Existen sistemas administrativos eficientes de apoyo a los programas? ¿Dispone de información actualizada sobre el comportamiento de los principales indicadores que debe manejar la organización? (Número de afiliados, distribución por sexo, categorías, promedios salariales, antigüedad y edades promedio, información socio/económica, etc.)

¿Las operaciones cotidianas de los programas y de las finanzas están soportadas adecuadamente con sistemas computarizados? ¿Cuál es el avance de la organización en cuanto a tecnología informática?

### **SUBSISTEMA III: ESTRUCTURA**

¿Cuáles son los rasgos principales de la estructura organizativa de la institución? ¿Existe un organigrama? ¿Están definidos los objetivos y funciones básicas de cada secretaria o área de trabajo?

¿Existe un manual de organización y de funciones? ¿Existe un manual de administración de personal?

¿Están definidos claramente los sistemas o mecanismos de coordinación y de comunicación como instancias funcionales de la organización?

¿Existen formas organizativas que promuevan la participación de las bases en las diferentes actividades de la organización?

### **SUBSISTEMA IV: PSICOSOCIAL**

¿La calidad y calificación de las personas corresponde a las necesidades, exigencias,

planes y servicios de la organización? ¿La organización cuenta con un plan de desarrollo y capacitación de sus integrantes?

¿Cómo es el clima interno de trabajo en la organización? ¿Cómo se desarrollan en general las relaciones humanas? ¿Qué piensan los funcionarios de la organización?

¿Cuál es el estilo dominante al interior de la organización? (Democrático, participativo, autoritario, excluyente, paternalista, caudillista).

¿Cómo se evalúa en general el nivel de motivación y el rendimiento del personal de la dirección y de los funcionarios de la organización?

#### SUBSISTEMA V: DIRECCIÓN

¿La organización cuenta con un sistema de planificación? ¿Se elaboran planes periódicamente?

¿Se ha establecido un sistema de seguimiento, control y evaluación de las actividades, planes y programas de la organización? ¿Se ha establecido un sistema de indicadores para medir los resultados?

¿Existe en la organización un sistema de información institucional? (Boletines, pe-

riódicos, carteleras, murales, etc.). ¿Cuál es la eficacia y el grado de recepción y de aceptación de los sistemas de información con que se cuenta?

#### Ejercicio:

Elabore un listado de las principales fortalezas y debilidades de la organización sindical. En la elaboración de este listado tenga en cuenta las preguntas orientadoras para el análisis de cada uno de los subsistemas.

### Matriz del diagnóstico organizacional

Al finalizar la etapa del diagnóstico de la organización se levanta una matriz que nos permita ubicar cada fenómeno y evaluar su impacto en términos de Fortalezas y de Debilidades. Para ello utilizamos la misma matriz y el mismo procedimiento utilizado en el análisis del contexto (ver matriz sobre análisis del contexto), incluyendo el mismo sistema de valorización:

#### MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO

| Subsistema      | Fenómenos Observados             | Tendencia |   |   | Fortaleza | Debilidad | Prioridad |
|-----------------|----------------------------------|-----------|---|---|-----------|-----------|-----------|
|                 |                                  | P         | F | D |           |           |           |
| Misión y visión | Poca difusión de los objetivos   | x         |   |   |           | x         | X         |
| Estructural     | Sindicato mayoritario            |           | x |   | x         |           | X         |
| Tecnológico     | Ausencia de bases de datos       |           | x |   |           | x         | X         |
|                 | Programas educativos             | x         |   |   | x         |           | X         |
| Psicosocial     | Divisiones por asuntos políticos |           | x |   |           | x         | X         |
| Dirección       | No planificación                 | x         |   |   |           | x         | X         |

## Etapa N° 4

### Elaboración de metas estratégicas

Una meta estratégica es un gran resultado al cual quiere llegar la organización al terminar el período (3 a 5 años) cubierto por el plan estratégico de desarrollo.

#### Identificación de las metas estratégicas

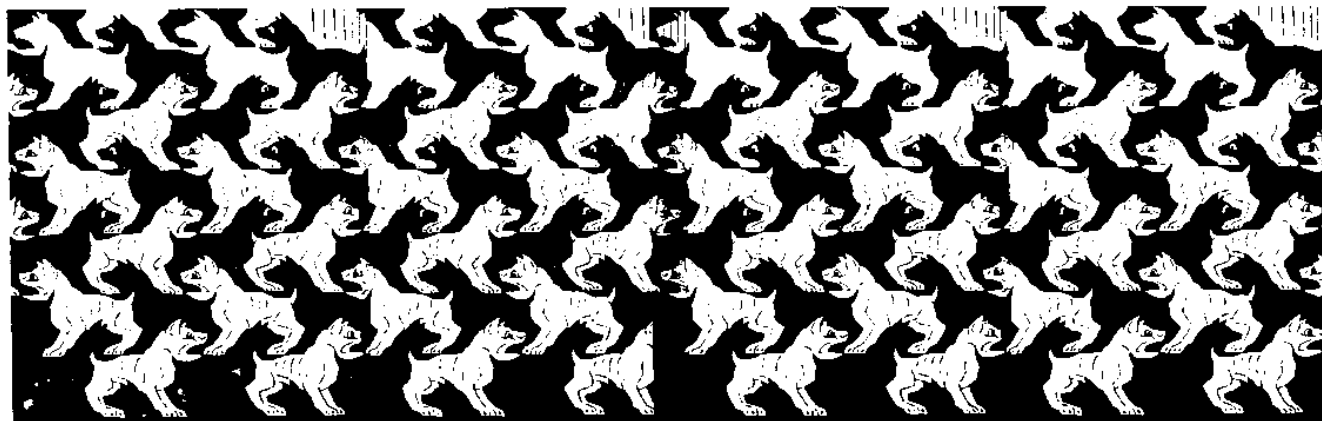
La identificación de las metas estratégicas es el resultado de realizar un detenido análisis del medio ambiente o entorno, y de las capacidades internas de la organización.

Recordemos que una meta estratégica es el diseño de un comportamiento que nos permite incidir sobre el entorno o, también, una vía para el logro de nuestros objetivos; éstas, por tanto, no pueden ser elaboradas artificialmente. Son el resultado del ejercicio de cruzar las oportunidades y las amenazas halladas en el análisis del contexto, con las fortalezas y debilidades que descubrimos en la organización.

Cuando se hace el ejercicio de cruzar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, pueden resultar un número significativo de metas, por lo que es necesario elegir las más prioritarias (para ello es la valoración), y aquellas que la organización está en condiciones de encarar realmente. Esta selección tiene que ver con «lo que está en juego», es decir, con los logros esperados, y con «el desafío que representa», es decir, las capacidades de la organización y la voluntad de los dirigentes.

La matriz DOFA que a continuación se presenta, es un importante instrumento que ayuda a identificar las MEP (Metas Estratégicas Potenciales). En forma vertical se coloca la lista de las oportunidades y amenazas prioritarias, según el resultado aparecido en la matriz de análisis del medio ambiente realizado anteriormente. En la parte horizontal se coloca la lista de las fortalezas y debilidades más significativas detectadas en el ejercicio del diagnóstico interno, recogidas en la matriz respectiva. Así tenemos cuatro cruces posibles que nos ayudan a identificar las metas estratégicas potenciales.

La matriz DOFA que a continuación se presenta, es un importante instrumento que ayuda a identificar las MEP (Metas Estratégicas Potenciales). En forma vertical se coloca la lista de las oportunidades y amenazas prioritarias, según el resultado aparecido en la matriz de análisis del medio ambiente realizado anteriormente. En la parte horizontal se coloca la lista de las fortalezas y debilidades más significativas detectadas en el ejercicio del diagnóstico interno, recogidas en la matriz respectiva. Así tenemos cuatro cruces posibles que nos ayudan a identificar las metas estratégicas potenciales.



| <b>MATRIZ DOFA PARA EL DISEÑO DE METAS ESTRATÉGICAS</b>  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p>Lista de fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La persistencia del movimiento sindical</li> <li>2. La CUT</li> <li>3. La infraestructura que posee, el contar con sindicatos como Sintrainagro, Adida, Anthoc, etc.</li> <li>4. Los espacios de educación que se han creado, los miércoles sindicales.</li> <li>5. Tener representación en las cajas, el Sena y en las relaciones con ONG.</li> </ol> | <p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p>Lista de debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de liderazgo social y político</li> <li>2. La actuación coyunturalista, la falta de planificación y de una mayor especialización del trabajo</li> <li>3. Débiles procesos de comunicación</li> <li>4. Sindicatos pequeños, dispersos, minoritarios</li> <li>5. No existe un proyecto sindical común.</li> </ol> |
| <p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>Lista de oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inconformidad social</li> <li>2. Los desarrollos democráticos de la Constitución Política</li> <li>3. Los medios de comunicación masiva</li> <li>4. La plataforma industrial, comercial y de servicios que presenta la ciudad</li> <li>5. La sensibilidad internacional frente al problema de los derechos humanos.</li> </ol> | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.</p> <p>— Proyectar y fortalecer la capacidad de intervención de la subdirectiva y de los sindicatos en <i>los espacios donde se diseñan y definen las políticas sociales y económicas para la ciudad y el departamento.</i></p>  | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Vencer debilidades<br/>Aprovechando<br/>Oportunidades</p> <p>— Promover y fortalecer el liderazgo social, político y cultural de los trabajadores y de las organizaciones sindicales, afianzando la formación político-sindical y la identidad de clase (programa de educación, formación y capacitación sindical)</p>  |
| <p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>Lista de amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La violencia</li> <li>2. La penalización de la protesta social</li> <li>3. El modelo neoliberal, la recesión económica y el desempleo</li> <li>4. La privatizaciones y la reestructuración del Estado</li> <li>5. La cultura antisindical por parte de los patronos y el gobierno.</li> </ol>   | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Usar fortalezas para evitar amenazas.</p> <p>— Desarrollo y fortalecimiento de la gestión comunicativa de la subdirectiva</p> <p>— Promoción y defensa de los derechos humanos, laborales, sociales, económicos y culturales de los trabajadores y trabajadoras.</p>  | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Reducir al mínimo las debilidades evitando las amenazas</p> <p>— Fortalecimiento de la gestión organizacional de los sindicatos y de la subdirectiva: programa de desarrollo del sindicalismo de industria; programa de asesorías a la negociación colectiva</p>  |

Tomado del Plan de Desarrollo Estratégico de la subdirectiva CUT-Antiquia.

# Etapa N° 5

## Elaboración de estrategias de acción para cada meta estratégica

Una estrategia de acción es una acción o conjunto de acciones que nos permiten lograr una meta estratégica; es el camino que seguimos para lograrla.

No existe una estrategia de acción única para cada meta estratégica. La organización se enfrenta a diferentes alternativas para garantizar el logro eficaz de una meta estratégica propuesta.

Las estrategias de acción son de tres tipos:

**De posicionamiento:** Constituyen acciones generales frente a otros actores del entorno o medio ambiente, los cuales tienen también sus propias estrategias frente a nosotros: gobiernos locales, regionales o nacional; empresas y gremios patronales; otras organizaciones sociales competidoras. Definen los modos como nos relacionamos con los otros (confrontación, negociación/concertación, unidad de acción u orgánica, etc)

**De apoyo:** Constituyen pautas concretas que crean las condiciones y definen los medios para lograr las metas estratégicas. Son estrategias de respaldo.

**De organización:** Las estrategias de acción de tipo organizativo son aquellas que le permiten a la organización adecuar su estructura interna para el cumplimiento del plan estratégico, y pueden suponer la reestructuración o la creación de áreas funcionales de acuerdo con éste y, en algunos casos, la modificación de los estatutos. Distribuyen los programas y los proyectos en áreas específicas. Asignan actividades, definen funciones y establecen responsabilidades. Finalmente, establece los mecanismos de control y de evaluación y seguimiento del PE.

Las estrategias de acción están definidas por las políticas, los programas, proyectos, actividades y las tareas de organización y los mecanismos de control o evaluación y seguimiento del Plan.

### EJEMPLO DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA META ESTRATÉGICA:

**META ESTRATÉGICA:** Desarrollo de un plan integral de promoción e integración de las mujeres trabajadoras a la actividad sindical.

Principales estrategias de acción:

- Consolidar el equipo de trabajo
- Identificar el conjunto de la población femenina afiliada a los sindicatos, así

como las no afiliadas en el contexto de las empresas donde existen organizaciones sindicales.

- Identificar sus diferentes problemáticas socio-económicas y laborales
- Identificar sus necesidades de formación, educación y capacitación sindical en los asuntos específicos que conciernen a las mujeres.



- Elaborar una política que asegure su inserción efectiva en la vida de los sindicatos.
- Establecer relaciones y coordinar acciones con otras organizaciones de mujeres en el nivel regional, nacional e internacional.
- Diseñar un programa de sensibilización entre los sindicatos en torno a la política de género.
- Promover las reivindicaciones específicas de las mujeres en la negociación colectiva.
- Coordinar acciones con el Departamento de la Mujer de la CUT y difundir las conclusiones y políticas acordadas en el Tercer Congreso de Mujeres de la CUT.
- Definir un plan operativo, cronograma de actividades y presupuesto.

## Los conceptos de la Planificación Estratégica

- \* **Políticas:** Constituyen orientaciones que rigen la actuación de la organización en un asunto o campo determinado, encauzan el trabajo hacia los objetivos.
  - ▢ Ejemplos de políticas:
    - De confrontación o de concertación. Deben ser coherentes con las estrategias.
- \* **Programas:** Tienen carácter permanente (tanto como dura el plan estratégico). Contienen las acciones y las actividades concretas que permiten caminar hacia las metas estratégicas.
  - Ejemplos de programas:
    - ▢ Programa de afiliación de jóvenes trabajadores.
    - ▢ Programa de solidaridad con trabajadores temporales.
    - ▢ Programa de acercamiento a técnicos y profesionales asalariados.
    - ▢ Programa de capacitación de las bases del sindicato.
    - ▢ Programa de seguimiento y preparación de la negociación colectiva.
    - ▢ Programas de participación en mecanismos de democracia local.
- \* **Proyectos:** Constituye una «unidad de acción» más reducida. Hacen parte de los programas. Tienen una duración habitualmente corta.
  - Ejemplos de proyectos dentro del programa de afiliación de jóvenes trabajadores:
    - ▢ Proyecto de acogida.
    - ▢ Proyecto de información sobre empresa y sindicato
  - Ejemplos de proyectos dentro de un programa de capacitación sindical:
    - ▢ Proyecto de formación y capacitación de la dirección.

Para la elaboración de proyectos consultar el módulo "Planificación de Proyectos y diseño de indicadores", elaborado por PODION, que hace parte de los módulos de la Escuela de Liderazgo Democrático de Viva la Ciudadanía. Santafé de Bogotá: Viva la Ciudadanía-Fundación Social-UPN, 1993.

# Etapa N° 6

## Formulación del Plan Operativo

Si el proceso de planificación se ha hecho en forma rigurosa y el plan ha sido formulado adecuadamente, el plan estratégico, expresado en un documento, se constituye en una herramienta práctica, articulada y congruente, que define y orienta en forma precisa el qué hacer estratégico de la organización.

Este plan en su formulación y presentación definitiva debe contener:

- ▣ La misión de la organización
- ▣ Los objetivos generales
- ▣ Los programas y servicios
- ▣ Las metas estratégicas y las estrategias de acción desglosadas para cada año que contemple el plan.
- ▣ El plan operativo y el cronograma de actividades

Todo el trabajo realizado hasta aquí debe ser recogido en un plan operativo anual. La planificación operativa es el proceso que le permite a las organizaciones sindicales concretar el logro de los objetivos propuestos a sus diferentes áreas.

La planificación operativa anual es indispensable para desarrollar el trabajo de una organización. Su importancia se debe a que:

- ▣ Permite organizar en secuencia lógica las actividades y las acciones concretas y visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas,
- ▣ Asigna responsabilidades.
- ▣ Contribuye a la preparación de un trabajo consciente, evitando las improvisaciones.

- ▣ Unifica criterios cuando se plantean las metas y el conjunto de actividades.
- ▣ Toma en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de la organización y de su medio ambiente.
- ▣ Refleja las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades.
- ▣ Permite la utilización óptima de los recursos materiales y Humanos con que cuenta la organización y sus afiliados/as.
- ▣ Permite la ubicación en el tiempo, prevé las dificultades y plantea posibles soluciones.
- ▣ Es el instrumento básico para el seguimiento, el control y la evaluación de las actividades de la organización y para evaluar la dirección y a cada uno de sus integrantes.

## Principios básicos de la planificación operativa

La formulación de planes operativos anuales debe obedecer a un conjunto de principios básicos que le dan consistencia al proceso de planificación. Esos principios son los siguientes:

- ▣ **Participación:**  
Es básico involucrar a todos los miembros de la dirección sindical en la elaboración del plan, para que todas las personas lo asimilen y se comprometan con él.

➡ **Realismo:**

El plan debe adaptarse a la realidad del medio donde funciona la organización. Se debe pensar en primer lugar con qué se cuenta, cuáles son los recursos de la organización, la calidad, capacidad y disposición de sus directivos.

➡ **Flexibilidad:**

La planificación debe facilitar la adecuación de la organización a las circunstancias que se le presentan; para esto debe prever varias alternativas de acción y establecer sistemas de seguimiento y control durante el desarrollo de sus actividades.

➡ **Unidad:**

El plan debe integrar las expectativas tanto de la organización como de las personas que van a participar en la ejecución de las actividades, así como también de sus afiliados/as.

➡ **Precisión:**

Se debe planificar con claridad y exactitud. Para asegurar que la planificación sea precisa, debe responder a estas preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Quién va a ejecutar las tareas?
- ¿Cómo se va a desarrollar el plan?
- ¿Cuándo se va a realizar?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Cuáles son las metas?

## Metodología Planificación por metas

Existen diversas formas de elaboración de un plan operativo anual. Hemos elegido la metodología de la planificación por metas, pues consideramos que es la más adecuada, concreta y accesible a todos los niveles de una organización.

La planificación por metas es una metodología útil que permite prever, ordenar y orientar las actividades de un año. Proponen por cada área de gestión del plan metas claras que contribuirán al cumplimiento de la misión y de los objetivos generales de la organización.

El instrumento que presentamos en la figura que sigue sirve para su elaboración. Se divide en Metas, Actividades, Fechas, Presupuesto y Responsable

## Cronograma

Para tener una visión general de las actividades de la organización y coordinar las actividades de las diferentes áreas de gestión del plan, se pueden colocar el conjunto de las mismas en un Cronograma (o diagrama de Gantt) tal como lo ilustra la figura que sigue. Cada área del plan, o cada programa, deben organizar un diagrama como el que muestra el cuadro, el cual permitirá no sólo visualizar la secuencia de cada una de las actividades a desarrollar, sino además controlar y evaluar su desarrollo.

### CRONOGRAMA

| Actividades | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

## SUBDIRECTIVA CUT-ANTIOQUIA

### Plan Operativo Área de Organización

| METAS   | ACTIVIDADES  | CRONOGRAMA  | RESPONSABLES   | PRESUPUESTO |
|---|--|---|--|-------------|
| <b>META 1:</b> Dotar a la SCA de una información integral que le permita conocer la situación real de cada uno de sus sindicatos afiliados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Diseño de encuestas</li> <li>▲ Aplicación y recolección</li> <li>▲ Procesamiento y análisis de resultados</li> <li>▲ Elaboración documento final</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Febrero</li> <li>— Marzo-abril</li> <li>— Mayo</li> <li>— Junio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jesús R.</li> <li>— Secretaría</li> <li>— Jesús R.</li> <li>— Jesús R. y Héctor V.</li> </ul>   |             |
| <b>META 2:</b> Consolidar a diciembre 31 del 2000 las siguientes cuatro secretarías por rama: Textil, confección, cuero y calzado; Metalmeccánico y metalúrgico; Construcción y Servicios públicos domiciliarios. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Encuentros sindicatos sectoriales</li> <li>▲ Elaboración de Plan Operativo y cronograma por cada secretaría</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Marzo-abril</li> <li>— Mayo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Idárraga, H.;<br/>Ramírez, C.; Posada, J. y Vásquez, J.</li> </ul>  |             |
| <b>META 3.</b> Promoción de la sindicalización y fortalecimiento de la CUT: Crecimiento de un 20% de afiliados y de 10 organizaciones sindicales.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Realización de 4 almuerzos comunitarios en 4 zonas industriales</li> <li>▲ Identificar los sindicatos no afiliados a la CUT</li> <li>▲ Programa de visitas a los sindicatos no afiliados</li> <li>▲ Elaboración de protafolio de servicios de la subdirectiva</li> <li>▲ Elaboración de cartilla de derechos laborales básicos (individuales y colectivos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Abril, Junio, Agosto y Octubre</li> <li>— Marzo</li> <li>— Mayo-Noviembre</li> <li>— Abril</li> <li>— Junio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— H. Vásquez y comisión de solidaridad</li> <li>— J. Ruiz</li> <li>— Secretaría</li> <li>— Secretaría de comunicaciones</li> <li>— H. Vásquez y S. de comunicaciones</li> </ul> |             |
| <b>META 4:</b> Conformación de equipo asesor de la negociación colectiva  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Convocatoria a sindicatos</li> <li>▲ Capacitación del equipo</li> <li>▲ Elaboración del plan operativo y del cronograma de actividades del equipo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Febrero</li> <li>— Abril (Nivel 1), Agosto (Nivel 2)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— H. Vásquez</li> <li>— Secretaría de educación</li> <li>— H. Vásquez y Equipo</li> </ul>   |             |
| <b>META 5:</b> (Programa) Conformación de equipo de asesoría laboral a la comunidad trabajadora   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Convocatoria a los sindicatos</li> <li>▲ Capacitación del equipo</li> <li>▲ Elaboración de la cartilla de derechos laborales básicos</li> <li>▲ Apertura de la oficina</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Febrero</li> <li>— Marzo</li> <li>— Junio</li> <li>— 2º Semestre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— H. Vásquez</li> <li>— Secretaría de Educación</li> <li>— H. Vásquez y secretaria de comunicaciones</li> </ul>   |             |
| <b>META 6:</b> Impulso a la modernización de la gestión sindical: Que al 31 de diciembre el 25% de los sindicatos de la subdirectiva hayan iniciado la elaboración de planes de desarrollo.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Trabajo de sensibilización a los sindicatos</li> <li>▲ Capacitación en planeación y desarrollo sindical</li> <li>▲ Asesorías</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Febrero-Diciembre</li> <li>— Junio</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Secretaría de la organización</li> <li>— Secretaría de Educación</li> </ul>   |             |
| <b>META 7:</b> Evaluar y controlar el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de las metas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Reuniones de evaluación</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Primer jueves de cada mes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Coordinador</li> </ul>  |             |

# Anexo

## Ejemplo de Plan Estratégico

**Plan Estratégico de Desarrollo con la asesoría  
de la Escuela Nacional Sindical  
(Apartes)  
Asociación de Empleados del  
Municipio de Medellín —ADEM—  
1996-1998**

### 1. Marco estratégico

#### 1.1 Misión

La ADEM se define como una organización social, pluralista y democrática, que busca coordinar, articular, e integrar esfuerzos y recursos tendientes a la dignificación, al mejoramiento de la calidad de vida, las condiciones de trabajo y el bienestar de sus asociados, de modo que puedan ejercer su calidad de servidores públicos a la ciudadanía en condiciones óptimas y seguras.

Para el desarrollo de su misión ADEM se inscribe en el marco constitucional y legal vigente en nuestro país, y conforme a los principios y valores de la democracia participativa, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos.

#### 1.2 Principales objetivos

- ⊙ Agrupar a todos los empleados oficiales al servicio del municipio de Medellín, con el fin de ejercer el derecho de asociación y organización sindical.
- ⊙ Representar los intereses laborales, gremiales y económicos de los asociados, ante la administración pública, tanto municipal como nacional.
- ⊙ Presentar ante las autoridades competentes pliegos de peticiones, solicitudes y firmar convenciones colectivas, (...) que mejoren las condiciones de vida de los empleados y de sus familias.
- ⊙ Defender a sus asociados de las medidas que lesionen su derecho al trabajo.
- ⊙ Promover la creación de proyectos y programas de desarrollo tendientes a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados.
- ⊙ Promover entre los servidores públicos el sentido de pertenencia y compromiso ciudadano en el ejercicio de su profesión.
- ⊙ Promover la unidad sindical y gremial de los servidores públicos.

### 1.3 Metas estratégicas

1.3.1 Fortalecer la capacidad de intervención de ADEM en los espacios y procesos de Cogestión y concertación con la administración municipal.

1.3.2 Incidir en los procesos de reestructuración y modernización del Estado y del Municipio.

1.3.3 Promover la unidad sindical y gremial de los servidores públicos en una sola organización sindical.

1.3.4 Ampliar la cobertura y mejoramiento de la calidad de los servicios que presta ADEM.

1.3.5 Desarrollar y fortalecer la gestión comunicativa.

1.3.6 Desarrollar un plan integral de promoción del liderazgo sindical y social.

### 1.4 Estrategias de acción

(Para la implementación de la meta estratégica 1.3.6)

1.4.1 Identificar y sistematizar las necesidades de formación y capacitación sindical de la dirección y del conjunto de los asociados y asociadas de ADEM.

1.4.2 Fomentar la incorporación de nuevos líderes a los espacios organizativos y órganos directivos de ADEM.

1.4.3 Crear una escuela de cualificación de líderes a partir de convenios con otras organizaciones sociales.

1.4.4 Desarrollo de los acuerdos de capacitación establecidos con el Municipio.

1.4.5 Apropiar los recursos económicos, físicos, técnicos y profesionales necesarios para el desarrollo de este programa.

## 2. Plan de acción (operativo)-1998

(Dentro del área de educación y en el contexto de la meta estratégica 1.3.6: "Desarrollar un plan integral de promoción del liderazgo sindical y social"

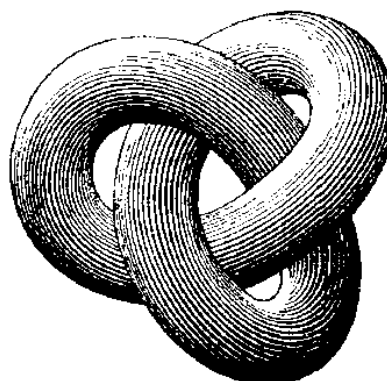
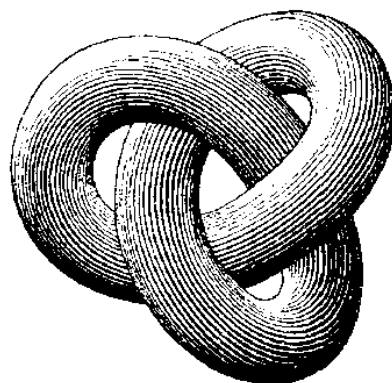
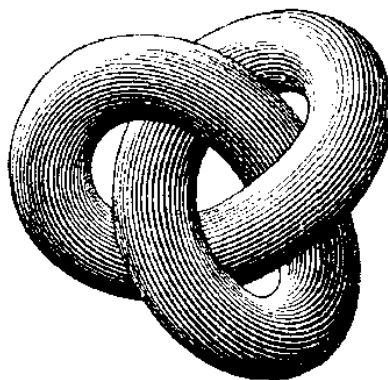
- ⊙ Se recomienda que las actividades para cada una de las metas sean los más específicas posibles.
- ⊙ A cada meta estratégica se le debe elaborar su respectivo plan operativo para cada año de desarrollo del plan.

| META                                     | ACTIVIDADES                                      | FECHA     | PRESUPUESTO | RESPONSABLE           |
|--|--|-----------|-------------|-----------------------|
| Conformar equipo responsable             | Reunión con candidatos a integrar equipo         | Enero 20  |             | Coordinador del área. |
| Elaboración de la programación educativa | Diseño aplicación y sistematización de encuesta. | Febrero 2 |             | Equipo                |

### 3. Cronograma de actividades

#### ENERO

| ACTIVIDAD                            | DÍA     | ÁREA                        | PRESUPUESTO |
|--------------------------------------|---------|-----------------------------|-------------|
| Formulación planoperativo            | 1 - 14  | Comisión Plan Institucional |             |
| Proyección de presupuesto            | 1 - 14  | Comisión Plan Institucional |             |
| Reunión junta directiva              | 14      | Presidencia                 |             |
| Reunión mesas de trabajo             | 15 - 30 | Junta directiva             |             |
| Entrega documentos reunión delegados | 29      | Secretaría general          |             |
| Cierre edición periódico             | 30      | Comunicaciones              |             |





# Bibliografía

- ADEM. Plan Estratégico de Desarrollo, Medellín, 1996. Mimeo.
- CASTAÑO PÉREZ, Marta. Guía práctica de planificación estratégica. Cali, Universidad del Valle, 1990.
- CUT-Subdirectiva Antioquia. Plan de Desarrollo Estratégico, Medellín, 1999. Mimeo.
- HILL, Charles W. L. y GARETH R. Jones. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Ed. McGraw Hill. 1996.
- GIRALDO RAMÍREZ, Jorge. (Ed.) Alternativas Sindicales para el Nuevo Milenio. Medellín. ENS, 1994.
- GONZÁLEZ C., Guillermo. Preguntas para planificar. La Paz, IBEE, Bolivia, 1991, p. 30.
- Grupo de Gestión NORSUD. Planificación Estratégica en las ONG. 1995.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Santafé de Bogotá. Tercer Mundo, 1994.
- PODION. Planificación de Proyectos y Diseño de Indicadores. Santafé de Bogotá. Viva la Ciudadanía-Fundación Social-UPN, 1993.
- QUEZADA LIÑAN, Jorge. Planificación Estratégica sindical. Lima. Cedal, Infostel, 1996.
- URIBE MONTOYA, Augusto. Elementos introductorios sobre Planificación Estratégica. Transcripción de conferencia inédita. 1994.

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Introducción . . . . .   | 3  |
| 1. Qué es la planificación . . . . .   | 4  |
| <i>Lectura: ¿Para que la estrategia?</i> . . . . .   | 8  |
| 2. Las organizaciones sociales como sistemas abiertos . . . . .                                | 10 |
| 3. Las organizaciones sociales como un complejo nudo de<br>subsistemas . . . . .               | 12 |
| 3.1 El subsistema razón de ser:<br>valores, grandes orientaciones de la organización . . . . . | 12 |
| 3.2 El subsistema tecnológico . . . . .  | 12 |
| 3.3 El subsistema estructural . . . . .  | 12 |
| 3.4 El subsistema psicosocial . . . . .  | 13 |
| 3.5 El subsistema de la dirección . . . . .  | 13 |
| <i>Lectura: El rol de la estructura organizacional</i> . . . . .                               | 16 |
| 4. El proceso de la planificación estratégica . . . . .  | 17 |
| 5. Etapas del proceso de planificación estratégica . . . . .                                   | 20 |
| Etapa N° 1 Identificación de la misión, visión<br>y los objetivos de la organización. . . . .  | 20 |
| Etapa N° 2 Identificación de las estrategias actuales. . . . .                                 | 21 |
| Etapa N° 3 Análisis de la realidad . . . . .   | 21 |
| Etapa N° 4 Elaboración de metas estratégicas . . . . .   | 26 |
| Etapa N° 5 Elaboración de estrategias de acción<br>para cada meta estratégica . . . . .        | 28 |
| Etapa N° 6 Formulación del plan operativo . . . . .  | 30 |
| Anexo 1. Ejemplo de Plan Estratégico . . . . .   | 33 |
| Bibliografía . . . . .   | 36 |