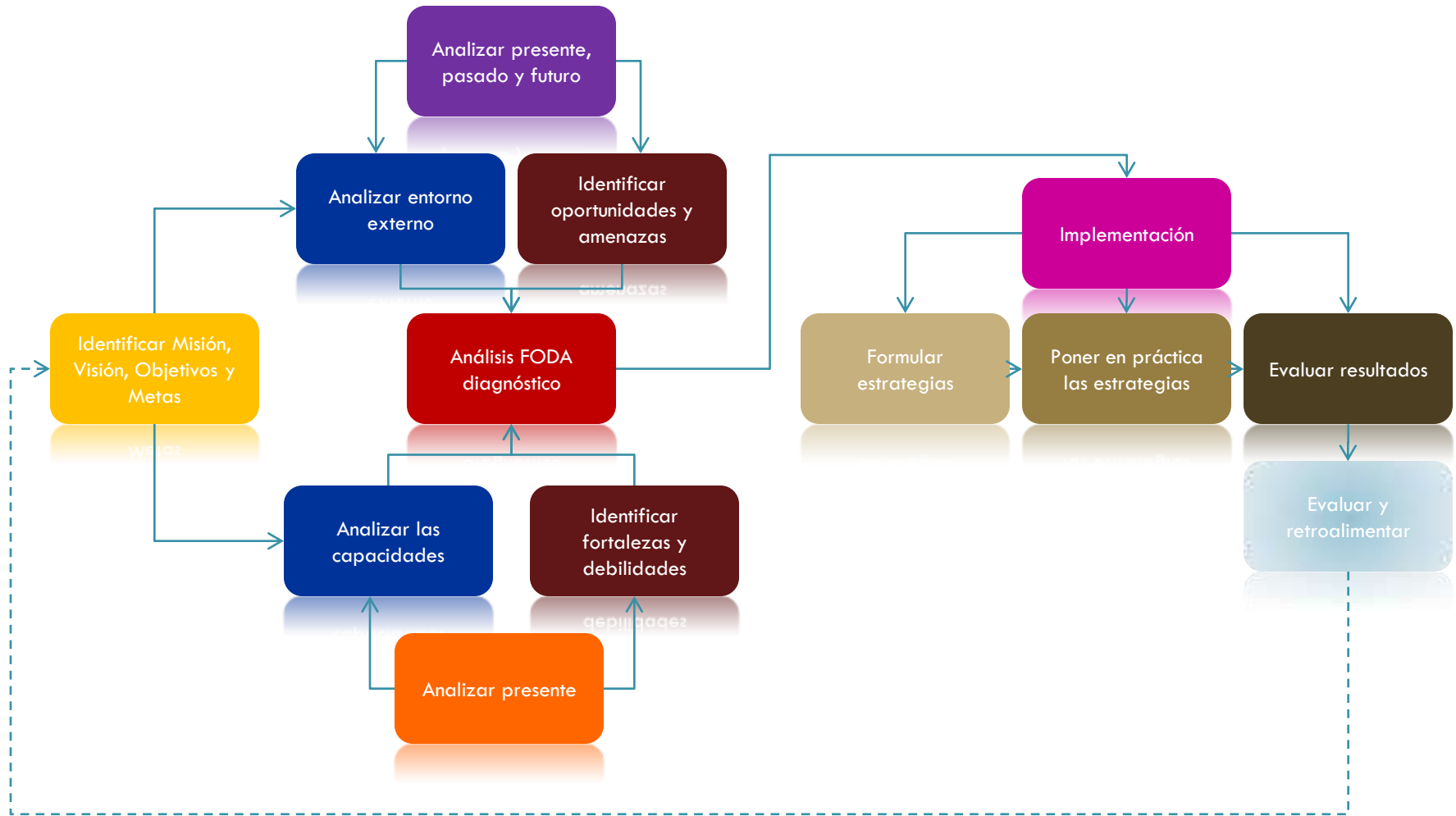


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sesión 3

Esquema del proceso





Visión Organizacional

Definición

- Significa literalmente “imagen”.
- Se entiende como el sueño que la organización acaricia.
- Es la imagen de cómo se verá en el futuro.
- Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en que trabajan, invierten o donde hacen negocios.



La visión empresarial

- Brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuál el futuro que debe estimular el progreso.
- Una visión bien concebida está integrada por dos componentes principales:
 - ▣ Ideología central
 - ▣ Futuro imaginado



Ideología central

- Define la naturaleza duradera de la organización.
 - ▣ Una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, modas gerenciales o líderes individuales.
- Es más importante saber “quiénes somos” que “hacia dónde vamos”, porque esto último cambiará en la medida que cambie el entorno.



Ideología central



- Una visión eficaz debe contener la ideología central de la organización, que a su vez incorpora:
 - ▣ Los valores centrales
 - ▣ Propósito central de la organización. (razón de ser)

Premisas para elaborar la visión

- Debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble.

- Adherencia a los hechos reales:
 - las situaciones soñadas deben ser posibles.
 - Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad.
 - No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave error que llevará a elaborar visiones de negocio sin adherencia alguna



Premisas para elaborar la visión

- Descripción concisa, pero potente:
 - ▣ Debe tener un enfoque definido.
 - ▣ Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.



Premisas para elaborar la visión

- Equilibrio de todos los grupos de interés:
 - ▣ Debe favorecer a todos los grupos de interés.
 - ▣ El enfoque de ser el líder en el sector es adecuado para los ejecutivos y empleados, pero no interesa a los clientes, a menos que este liderazgo se traduzca en mejor tecnología o economías de escala.
 - ▣ El sueño de ser el mejor del mundo en el campo X, debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de productos X a nivel mundial.

Alineación de la visión de los negocios

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos relacionados o stakeholders, mejor podrá cumplir con sus propósitos, esa coherencia podrá cumplirse si:



Alineación de la visión de los negocios



- Esclarece la dirección de los negocios hacia todos los grupos de interés.
- ▣ Se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera productiva.
- ▣ La visión debe ser lo bastante elevada y genérica como para incluir todos los grupos de interés, sin descartar ninguno de ellos.

Alineación de la visión de los negocios

- Describe una condición futura.
 - ▣ La visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa una pequeña parte de su desarrollo durante el periodo que es factible en razón de las aportaciones de todos sus grupos de interés.



Alineación de la visión de los negocios

- Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias.
 - Desde el inicio se debe comprometer a todos los grupos de interés con una visión de negocios compartida, para que cuando se concrete todos estén satisfechos con los resultados.



Alineación de la visión de los negocios

- Ofrece enfoque.
 - ▣ Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización provoca que las personas tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación.
 - ▣ Se estimula la autonomía que es la base del “empowerment” y el trabajo en equipo.



Alineación de la visión de los negocios

- Inspira a las personas a trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos.
 - ▣ Inspirar significa ofrecer una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren un canal que enfoque sus energías, emociones y capital personal para realizar la visión.



Visiones inspiradoras



Shell Oil: “Necesidades de energía de la humanidad satisfechas”

Bic: “Productos desechables”

Coca-cola: “Apagar la sed”

Google: “Organizamos la información del mundo”

Elaboración de la visión organizacional

1. Primer esbozo: el proceso comienza con la declaración inicial presentada por un único individuo, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.



Elaboración de la visión organizacional

2. Etapa de coalición: el primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la coalición de los responsables de la organización.
3. Dinámica de grupo (conversación estratégica): la elaboración descriptiva de la visión de los negocios requiere trabajar fuera del ambiente del ambiente cotidiano.
4. Desalineación del proceso: un pasito para adelante y dos pasitos para atrás.
5. Duración: al tener el primer esbozo, deberá irse decantando poco a poco hasta llegar al producto final.
6. Producto final: es el resultado de todo lo anterior, un proceso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y comunicar.

¿Qué objeto es este?



Una poltrona
estilo antiguo



Esta es la
visión del objeto

¿Para qué sirve este objeto?



Es un mueble
decorativo, que
sirve para
descansar



**Esta es la
misión del objeto**

En conclusión ...



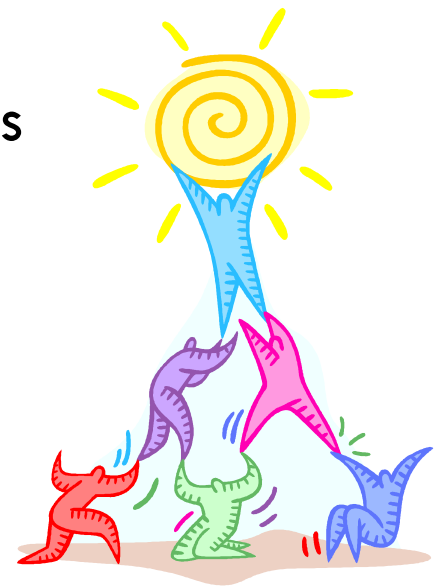
La visión de una organización dice lo que será y la misión plantea lo que la organización hará en ese sentido.



Los valores corporativos

Filosofía Corporativa

- Es una construcción ideada de dentro de la organización hacia afuera de la organización, independiente del entorno externo y está conformada por:
 - ▣ Valores o principios organizacionales
 - ▣ Objetivos estratégicos



Principios y valores organizacionales

- Son un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar ganancias a corto plazo.
- Son ideales eternos que sirven de guía de inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización.
- Los principios son todo aquello que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad.



Principios y valores organizacionales

- Los valores corresponden a sus atributos y a las virtudes preciadas, como la transparencia, el respeto, la cultura de la calidad o el cuidado del medio ambiente.
- La filosofía corporativa es importante porque con el paso del tiempo sirven de guía a las organizaciones.
- Las organizaciones exitosas no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino como pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.



Ejemplos de valores

- Valores pragmáticos: como actuamos

¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente y cuáles se tendrían que potenciar para conseguir los retos del futuro?



Ejemplos de valores

□ Valores de competitividad: como actuamos

- Compromiso
- Eficacia
- Eficiencia
- Excelencia
- Norma
- Objetividad
- Participación
- Planificación
- Profesionalismo
- Calidad
- Responsabilidad
- Seriedad
- Sostenibilidad



Ejemplos de valores

- Valores éticos o de convivencia: como sentimos
 - ▣ Coherencia
 - ▣ Compromiso social
 - ▣ Confianza
 - ▣ Empatía
 - ▣ Equidad
 - ▣ Honestidad
 - ▣ Humanismo
 - ▣ Integridad
 - ▣ Justicia
 - ▣ Reconocimiento
 - ▣ Sinceridad
 - ▣ Solidaridad
 - ▣ Transparencia



Ejemplos de valores

□ Otros: valores de desarrollo

- ▣ Alegría
- ▣ Colaboración
- ▣ Comunicación
- ▣ Entusiasmo
- ▣ Cooperación
- ▣ Creatividad
- ▣ Equipo
- ▣ Flexibilidad
- ▣ Ilusión
- ▣ Iniciativa
- ▣ Innovación
- ▣ Participación
- ▣ Proactividad
- ▣ Satisfacción



Objetivos organizacionales

- Es la situación deseada que la organización pretende obtener.

Funciones

1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización en el tiempo, sea en relación con competidores.
3. Empleados como aglutinantes de esfuerzos, es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.



¿Cómo elaborar objetivos?

- Seguir el modelo Esmart
 - ▣ Específico (sujeto)
 - ▣ Medible (unidades)
 - ▣ Alcanzable
 - ▣ Retador
 - ▣ Tiempo (años)
- Debe iniciarse su redacción con verbo en **INFINITIVO** (lograr, alcanzar)
- Mínimo 2 y máximo 5





Grupos de interés

Grupos de interés (stakeholders)



Culminada fase 1

- Verificar que todo lo elaborado: misión, visión valores y objetivos estén en concordancia con lo que esperan los stakeholders.

