

La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional

Lic. Rosa Lidia Vega Almeida¹

Resumen

Se analiza la evolución del concepto de planificación estratégica, resultante de la compleja situación intra y extra-organizacional actual. Se abordan los conceptos organización, entorno y estrategia en cuya red se integra. Se refieren los nuevos enfoques en estos espacios y se particulariza en la necesaria relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional en el contexto de la sociedad presente.

Palabras clave: Planificación estratégica, aprendizaje organizacional, cultura organizacional.

Abstract

The evolution of the concept of strategic planning resulting from the complex intra and extra-organizational present situation is analysed. The concepts of organization, environment and strategy, in whose network it is integrated, are dealt with. Reference is made to the new approaches in these spaces, and the necessary dialogical relation between strategic planning and organizational learning in the context of the current society is emphasized.

Key words: Strategic planning, organizational learning, organizational culture.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Vega Almeida RL . La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional . Acimed 2006;14(6). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm [Consultado: día/mes/año].

El entorno presente se caracteriza por turbulentas transformaciones en las esferas económica, política y social; dicho entorno, se distingue además, por la presencia predominante y generalizada del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad.

Consecuentemente, las organizaciones conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos.

La adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema reticular y articulado, que le impriman flexibilidad y desarrollen su capacidad de adaptación, constituyen, entonces, imperativos para la consecución del éxito organizacional.

Ante una situación intra y extra organizacional tan compleja, la práctica de una planificación estratégica adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.

Sin embargo, este nuevo escenario también ha condicionado la renovación del concepto de planificación estratégica, para relacionarlo de manera indisoluble y dialéctica con conceptos como el de aprendizaje organizacional.

Por tanto, tratar la evolución del concepto planificación estratégica y su relación dialógica con el aprendizaje organizacional deviene en objetivo sustantivo de esta contribución.

El abordaje de este tema compele además a la aproximación de ciertos conceptos clave: organización, entorno y estrategia; porque es en la conexión coherente y en la concatenación recíproca de estos conceptos que se logra el marco referencial en el que se inscriben la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional.

La organización

La influencia del paradigma sistémico subyace en la concepción y conceptualización de la organización como entidad.

Según *Kast y Rosenzweig*, la organización constituye “*un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos (sistema finalista); en constante intercambio de recursos con su entorno (sistema abierto); que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos (sistema cibernético); integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas (sistema jerárquico)*”.¹

Por su parte, Aguirre, se refiere a la organización como una asociación consciente, de carácter cooperativo, que se distingue por las siguientes características:²

- a) Existencia de unos objetivos.
- b) Presencia de una autoridad.
- c) Jerarquía y funciones de los miembros.
- d) Distinción entre miembros y no miembros.
- e) Diferenciación entre la organización y sus miembros.
- f) Tendencia a perpetuarse.
- g) Creación de procedimientos de actuación nuevos.
- h) Existencia de problemas de distribución.

Desde una perspectiva, que resalta su dimensión eminentemente “humana” *Goldsmirth y Kenneth*, conciben la organización como “*centros sociales, productores de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura y diseñadores de procesos y relaciones*”.³

Es evidente que, desde estas visiones, la organización se basa en la interrelación e interdependencia armónica y sinérgica de recursos humanos, materiales, financieros e informacionales, de procesos y acciones estratégicas, tácticas y operativas, sustentada en cuatro procesos cardinales –planificación, organización, dirección y control- para la consecución de objetivos comunes de sostenibilidad e integridad, en concordancia con su entorno.

El entorno

Como se supone, la interacción organización-entorno, observable en la representación -entrada-proceso-salida-, es constante y dinámica; por consiguiente, los resultados obtenidos por la organización están condicionados precisamente, por la influencia de esos factores exógenos -culturales, tecnológicos, educacionales, políticos, legales, sociales y económicos- concretos en determinadas circunstancias históricas.

El entorno que se caracteriza entonces por la multidimensionalidad y la interdependencia, interactividad e interretroactividad de cada uno de sus componentes deviene “*un todo organizador*” inseparable de las organizaciones “*unidades complejas*”.⁴

Así, la organización desarrolla su autonomía y define su identidad en dependencia de su entorno y de su propia cultura.

Para facilitar el análisis del entorno, algunos autores proponen clasificarlo en genérico –“*que agrupa a todos los elementos que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio determinados*”,– y en específico –“*que se refiere a aquellos factores que influyen sobre los resultados de un grupo de empresas con características comunes*”.¹ En palabras de Kast y Ronsenzweig, el primero alude a “*un medio social general, que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada*” y el segundo a “*un medio específico, que afecta a organizaciones individuales directas*”.²

Afrontar la incertidumbre del entorno, sea del genérico o el específico, implica la elaboración de una estrategia que contemple “*las complejidades inherentes a sus propias finalidades*”.⁴ Por tanto, el éxito organizacional dependerá de la flexibilidad y adaptabilidad del sistema, y de su capacidad de activación y movilización de recursos para responder congruente, equilibrada y factiblemente a las nuevas necesidades sociales surgidas por las cambiantes condiciones ambientales.

La estrategia

La adaptación de la organización a su entorno sólo es posible a partir de la definición de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar las decisiones y acciones a desarrollar durante un período de tiempo específico; para esto, deben considerarse los siguientes factores críticos:⁵

- El estado del sistema (organización) en relación con su entorno.
- Los posibles cambios en el estado del sistema (organización).
- Los efectos que las decisiones pueden tener en el sistema (organización).

En este sentido, como bien apunta Morin, la estrategia “*elabora un escenario de acción a partir del examen de las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades y las improbabilidades*”,⁴ a corto o mediano plazo. Porque dicho escenario “*puede y debe modificarse según las informaciones recogidas, los azares, los contratiempos u las oportunidades encontradas en el curso del camino*”.⁴ En concordancia, la organización debe asumir una actitud activa, anticipadora, abierta al cambio y fundamentalmente, una actitud crítica.

Con relación a la definición de estrategia de Grima, Tena y Ventura, Aguirre y sus colegas plantea que si bien se evidencia en la literatura la pluralidad de definiciones de este concepto, su análisis permite identificar dos corrientes principales:²

- Aquellas que conciben la estrategia en sentido amplio, que incluye la definición de los objetivos y los medios para lograrlos - Chandler, 1962 y Andrews, 1971.
- Las que la conciben desde un punto de vista restringido y consideran que la estrategia es el medio para alcanzar los objetivos, y consideran su establecimiento como un proceso diferente - Ansoff, 1976, Hofer y Schendel, 1976.

Por consiguiente, asumir esta última orientación como es el caso, significa concebir la estrategia de la organización convertida en un espacio de aprendizaje, como la guía en la que se definen las acciones, el modelo de decisiones coherente, unificado e integrado para el logro de los objetivos establecidos y el medio para desarrollar las capacidades y competencias organizacionales que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo, determinada por la interrelación de tres elementos clave, según Jonson y Scholes:²

- El entorno con sus amenazas y oportunidades.
- Los recursos organizacionales.
- Las aspiraciones de sus directivos.

Debe destacarse que la estrategia también se define sobre la base de determinados componentes. Menguzzato y Renau se refieren a cuatro de ellos:²

- El ámbito o campo de actividad. Este componente delimita el campo de actuación de la organización -en el texto original se utiliza el término empresa, es decir, el conjunto de

actividades o negocios actuales y futuros de la organización. Se define actualmente por la combinación producto-mercado-tecnología y el ámbito de actividad de la organización se define por una cartera de negocios o de actividades.

- Las capacidades distintivas. Es el conjunto de recursos de todo tipo y de habilidades actuales y potenciales que posee y domina la organización. El desarrollo de estas capacidades permitirá alcanzar los objetivos, y hará a la organización competente.
- Las ventajas competitivas. Son todos aquellos elementos de la organización capaces de proporcionarle una posición ventajosa frente a los competidores. Se trata de ir más allá de hacer bien las cosas: la organización debe intentar hacerlo mejor que las otras organizaciones que participan en la misma actividad, debe aprovechar las ventajas competitivas de que dispone. Esta ventaja competitiva estará determinada por la posesión de algunos recursos o competencias clave.
- La sinergia. Se trata de buscar el efecto sinérgico positivo resultante del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas, porque estos tres componentes no son dependientes.

Estos componentes se orientan a las capacidades distintivas y a las competencias nucleares de la organización y ello acentúa su relación con el aprendizaje estratégico organizacional.

Aguirre además, expresa que se pueden identificar tres niveles de estrategia:²

- Estrategia corporativa o global, donde se destacan los componentes primero y segundo, en la búsqueda de la integración de la organización con el entorno, se centra en la elección de las distintas actividades de la organización y la combinación más adecuada de estas.
- Estrategia de negocio, en el que se distinguen principalmente los componentes segundo y tercero, y se refiere al plan de actuación directiva para cada una de las unidades estratégicas de negocio para determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica.
- Estrategia funcional, donde los componentes clave son el segundo y cuarto, este último relacionado con la coordinación de las distintas políticas y acciones de cada área funcional. La fusión de ambos componentes persigue la determinación de cómo utilizar y asignar los recursos y habilidades en cada área funcional de cada actividad o unidad estratégica. Además, esta estrategia marca la contribución de las distintas áreas funcionales a los otros niveles estratégicos.

La unidad indisoluble y estrecha interacción de estos tres niveles de estrategia en un ambiente comunicacional asertivo resultan imperativos para el éxito organizacional.

Una acotación que resulta importante es la que presenta *Choo* en su obra *“La organización inteligente”*, en la que se refiere explícitamente al nivel de concientización y compromiso que debe lograrse en la organización al asumir una determinada estrategia. El autor advierte, en este sentido, que *“cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia”*.⁶

Consecuentemente, la correcta puesta en práctica de la estrategia seleccionada exige que se proporcionen las condiciones estructurales e instrumentales, y el aseguramiento del control de la ejecución y de su validez. En opinión de *Aguirre*, en ello, radica el objetivo de la fase de implementación de la estrategia, segunda fase del proceso estratégico que sucede a la fase de formulación.²

En particular, en esta fase de implementación, se insertan los procesos de planificación, organización y control del ciclo gerencial.

La planificación

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como *“un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras,*

sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito”.⁷

Mintzberg la define sucintamente: “como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones”, y explica además, que “la planificación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados”. Por consiguiente, como el propio autor asevera, “la planificación está asociada de esta manera a un análisis racional”.⁸

En opinión de Cuervo y Vázquez, este proceso debe caracterizarse entonces por: exactitud -necesidad y suficiencia-, flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad con respecto a los hechos analizados, posibilidad -facilidad de ejecución, así como ciertos aspectos cuantitativos y cualitativos.¹

Según Charles R. McClure, la planificación se divide en cuatro pasos esenciales:⁹

- Identificar las necesidades de la comunidad.
- Desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización.
- Diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos.
- Evaluar el éxito de dichas actividades.

La planificación, como se ha observado, requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

Su estrecha relación con los tipos de acciones antes mencionadas y su alcance condujo a clasificar la planificación en:¹⁰

- Estratégica: “Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización.”
- Táctica: “Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad.”
- Operativa: “Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.”

Si bien resulta ostensible un conjunto de características que tipifican cada tipo de planificación, en términos generales, puede concebirse como un proceso eminentemente creativo, de decisión y orientador; cuyo valor radica, en mayor medida, en su propio decurso y su éxito depende de la realización completa e ininterrumpida del ciclo gerencial por lo que no concluye con la confección de un plan. Su sistematicidad, elemento distintivo, está determinada por la posesión de una metodología específica y la secuencia lógica de eventos donde se exponen las vías para lograr los deseos de la organización. Por consiguiente, involucra a todos los recursos humanos, tanto para la toma de decisiones como para la ejecución de las acciones orientadas y conducentes al éxito organizacional, consignadas y descritas con nitidez en el denominado plan, que no sólo constituye guía del accionar sino que ha de permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización en el transitar de la situación actual (presente) a la deseada (futura).

La planificación estratégica

En particular, la planificación estratégica surge con gran fuerza en la década de los años 60 del pasado siglo, debido al éxito del libro “Estrategias corporativas” de Ansoff, publicado en 1965.⁸

Se trata de un concepto que tras 30 años de auge ha visto su declive; es actualmente objeto de fuertes críticas y núcleo de un debate que involucra los conceptos “gestión estratégica” y

“pensamiento estratégico”; y que ha llevado a autores como *Porter y Mintzberg* a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica.

Smith advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una élite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.
11

Steiner la define como “*el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización*”.¹² *Crittenden y Crittenden* se refieren a ella como “*la sistematización de procesos que posibilitan la consecución de las metas y objetivos de una organización*”;¹³ además de enunciar los cinco pasos generales en que se basa el proceso: “definición de metas y objetivos, análisis situacional, consideración de alternativas, implementación y evaluación”,¹³ que resultan muy pertinentes. Algunos de estos pasos son considerados por *Bryson*, quien extiende el número de pasos a siete, para incluir la formulación de la estrategia y excluir la evaluación del proceso:¹²

- Iniciar y aprobar (consentir) el proceso de planificación estratégica.
- Identificar los mandatos organizacionales.
- Clarificar la misión y valores organizacionales.
- Evaluar el ambiente externo: oportunidades y amenazas.
- Evaluar el ambiente interno: fortalezas y debilidades.
- Identificar los elementos (issues) estratégicos.
- Formular las estrategias para gerenciar esos elementos.

La importancia e imbricación del entorno y la planificación estratégica se evidencia igualmente, en la definición realizada por *Line* al concebirla como “*la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas en combinación con otros datos relevantes que faciliten los procesos de decisión para explotar las oportunidades y evitar las amenazas*”.¹²

Tapinos, Dyson y Meadows, por su parte, resaltan su carácter de proceso y destacan, una vez más, la estrecha relación con las estrategias de la organización al definirla como “*un conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional*”.¹³ Precisamente, en torno a las estrategias también focaliza su atención *Mintzberg*, quien plantea que la planificación estratégica debió “*promoverse como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano*”,⁸ quien considera que el proceso como se implementó hasta la década de los años 80, -secuencia de acciones a ejecutar sin variación en un entorno estable- debió recibir la denominación de “programación estratégica”.

En la literatura relativa a la planificación estratégica -*Stonehouse y Pemberton, Grant, Miller y Cardinal* -, además, se resalta la marcada influencia que ejercen las características organizacionales y la naturaleza del sector donde operan las organizaciones. Estos dos últimos autores concluyeron que la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional fue mayor en organizaciones que operan en entornos turbulentos.^{13,14}

Sin embargo, a pesar de los beneficios que pudieran suponerse de lo referido anteriormente, y de los resultados de investigaciones precedentes referidas por *Sarason, Tegarden y Shrader*, donde se evidencia la influencia de este proceso en el mejoramiento del desempeño organizacional, la utilidad práctica de la planificación estratégica -como se expresó- se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos han limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente.^{13,14}

Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento.¹⁴

Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en

lugar de promoverla.¹⁴ En este sentido, *Schraeder* señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial.¹⁴ Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa.

El propio *Mintzberg*, al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
7. Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
9. La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

A estos peligros debe agregarse la reiterada y considerada limitación principal, advertida por *Michael Porter*, al plantear hace más de 15 años que la planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, en su opinión la respuesta no es abandonar la planificación; porque, la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente.

En este sentido, *Porter*, también asevera que algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones han transformado la planificación estratégica en la disciplina gerencial vital que necesita ser.

Lo que sí parece incuestionable y compartido por algunos autores es el planteamiento de *Porter* en relación a que los enfoques tradicionales de la planificación estratégica son ineptos para orientar las necesidades de planificación en entornos competitivos dinámicos como los actuales.¹¹

La planificación estratégica: una nueva visión

La necesidad de enfoques alternativos para la reconcepción de la planificación estratégica, según *Smith*, ha llevado a cierto número de autores -*Leavy*, 1998- a explorar la noción de aprendizaje como planificación.¹¹

La planificación de la estrategia mediante contextos explícitos de aprendizaje si bien no es un concepto nuevo, sólo recientemente se ha convertido en terreno fértil de interés con el crecimiento de enfoques como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, y la gestión del conocimiento.¹¹

Por supuesto, como plantea *Smith*, este nuevo enfoque resulta lógico en los actuales entornos dinámicos donde la capacidad para el aprendizaje estratégico por medio del pensamiento estratégico innovador y divergente -pensamiento que, debido su complejidad, “busca a la vez, la distinción y la

unión” y la asunción del desafío de la incertidumbre, 15 que es más conveniente que la planificación estratégica conservadora y convergente, se convierte en clave para la creatividad y la sustentabilidad de la ventaja competitiva.¹¹ Esto se inserta en un escenario, donde “ *es cada vez más evidente que toda organización –con fines comerciales o sin ellos– tendrá que acrecentar su dimensión de aprendizaje*”; porque, el progreso del modelo de aprendizaje ampliamente difundido “*coincide con el de innovación de todos los ámbitos de la actividad humana*”.¹⁶

Por consiguiente, esta relación entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional pudiera sustentarse en el principio dialógico, enunciado por Morin, que une dos nociones que si en sus prístinas concepciones se asumieron como excluyentes, hoy resultan indisolubles en y por la misma compleja realidad intra y extraorganizacional.¹⁵

Particularmente, el aprendizaje circunscrito a la organización se concibe por Schein como “*el proceso de ganar conocimiento y desarrollar habilidades que nos potencian para comprender y así actuar efectivamente dentro de las instituciones sociales...*”,¹⁷ mientras Senge especifica que “*El aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño*”.¹⁸ Aprendizaje que “*consolida el sentido de pertenencia a una misma comunidad de conocimientos*”, vista así, la organización promueve la confianza y el intercambio y estimula el deseo de aprender en cada una de las estructuras organizacionales -formales y no formales-; 16 que permita mantener un estado de consonancia, equilibrio cognoscitivo y consistencia, y lograr una actuación uniforme y coherente en función del objetivo organizacional común.

Desde esta perspectiva, que asume la relación dialógica del proceso de planificación estratégica con el aprendizaje organizacional, la cultura se convierte en variable crítica. Smith señala que algunos autores avizoran la importancia que adquiere la realidad organizacional tácita, y hacen clara alusión a la cultura, ese mecanismo regulador y dinamizador del aprendizaje, que controla la existencia de la organización y que facilita la articulación de la conciencia individual y social, y su autoecorganización.¹¹

Se trata de una creación eminentemente social, producto del devenir histórico y de la interacción e interrelación activa entre los individuos y entre estos y el mundo. Tiene un marcado carácter orientador y cohesionador en los diversos planos en que los individuos desarrollan su actividad (individual o grupal) y se integra en el sistema de regulación de la propia personalidad del individuo; por lo que el sujeto deviene agente activo en el desarrollo y fomento de la cultura.

Antonio Lucas destaca que para identificar algún rasgo cultural, deben distinguirse tres características:¹⁹

- Si se expresa en un comportamiento social.
- Si puede ser transmitido.
- Si es posible su aprendizaje (socialización), este último como un factor que garantiza la continuidad y supervivencia del colectivo.

Si la cultura regula y orienta la actitud de los individuos al determinar sus comportamientos como resultado de un proceso activo de interiorización, apropiación, asimilación, aprehensión y aprendizaje de un conjunto de normas, valores, concepciones y significados compartidos, resulta clave entonces la asunción e inserción coherente de la planificación estratégica en la cultura organizacional, en esa “cultura del aprendizaje”. Una cultura que en el presente, se construye necesariamente, con base más en el modelo de la creatividad y la renovación que en el modelo de la permanencia y la reproducción, lo que acentúa el valor del aprendizaje como contrapartida lógica de la inestabilidad permanente que suscita la propia cultura de la innovación, la que compele a las sociedades del siglo XXI con un importante desafío; “*armonizar la cultura de la innovación con una visión a largo plazo*”, 16 que significa la necesidad y desarrollo de una visión y pensamiento estratégicos y la planificación como imperativo organizacional.

En este sentido, se debe prestar atención a los tres niveles que constituyen la cultura organizacional

y manifiestan su multidimensionalidad y necesaria relación dialéctica:20

- El nivel de los artefactos o elementos visibles de la cultura, como el desarrollo tecnológico, la estructura administrativa y funcional, las reglamentaciones, las condiciones en las que se han adaptado a trabajar los miembros de la organización, la interacción visible, la atención fácilmente observable hacia clientes u otras partes interesadas en el diálogo con la organización, las ideas rectoras que se han plasmado en los documentos, el sistema de información y sus flujos y otros recursos creados o adquiridos por la cultura y que la condicionan al mismo tiempo.
- El nivel de los valores expuestos, que se refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos, valores..., que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización.
- El nivel de los supuestos básicos subyacentes que son patrones de aceptación, de percepción, pensamiento y sentimientos inconscientes y que se han aceptado, no se cuestionan y constituyen la fuente de orientación de los valores y de la acción de los miembros de la organización.

Y especialmente, se debe centrar la atención en las tres subculturas señaladas también por *Shein*:20

- La de los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización.
- La de los trabajadores del conocimiento.
- La de los especialistas en economía y finanzas.

Subculturas, por supuesto, con determinados modelos mentales pero que logran integrarse armoniosa, consistente, coherente y sinérgicamente, a partir de la asunción y compromiso con los valores centrales y primarios compartidos –cultura dominante–.21 Esto es imprescindible, porque, en opinión de *Ackoff*, es beneficioso y fundamental para la planificación estratégica, ser interactiva y participativa, así como focalizarse en “hacer que suceda”,11 que es posible sólo con el aprendizaje y existencia de situaciones de exploración y explotación de los conocimientos distribuidos como resultado del fomento de “*un modelo de relaciones sociales basado en la colaboración colectiva*”, 16 por medio de “redes heterárquicas” que se sustentan en la cooperación, confianza y la acción recíproca en ese espacio abierto al aprendizaje mutuo entre los miembros de la organización.

Según *Schraeder*, muchos son los investigadores –*Hamel y Rusell*, por ejemplo– que también enfatizan el valor de la participación de los miembros de la organización en el proceso formal de planificación estratégica. *Schraeder y Hamel* sugieren que involucrar a miembros del personal en el proceso, puede contribuir al desarrollo de empleados especializados en la elaboración de estrategias, que puede reducir los tradicionales retos asociados a la conformación de un grupo elite dedicado exclusivamente a la confección de los planes estratégicos.14 No obstante, el autor agrega que la participación de los miembros es rara vez pretendida. *Schraeder* señala además en torno a los planes estratégicos, que el mejoramiento de su calidad, con la participación en el proceso de decisiones de los empleados puede producir beneficios secundarios como: la satisfacción con el trabajo mejorado –*Daniels y Bayley*– y la disminución de la ansiedad relativa a la seguridad de su empleo.

Consideraciones finales

La activa participación de todos en el proceso de planificación estratégica visto como una tarea cooperativa, de decisión, creadora y de aprendizaje requiere una diferenciación de los miembros de la organización que se ajuste a sus aptitudes y a sus inclinaciones hacia determinada actividad, que aproveche la actitud positiva hacia dichas actividades y contribuya al fomento y articulación de competencias que tributen a la comprensión, solución y satisfacción conjuntas en ese diálogo desarrollador.

En este sentido, la planificación estratégica implica la aprehensión, construcción y aplicación de “*conocimientos descriptivos (hechos e informaciones), conocimientos en materia de procedimientos (referentes al “cómo”), conocimientos explicativos (destinados a responder al*

“*porqué*”) y *conocimientos relativos a los comportamientos*”, 16 tanto de la organización y su entorno, ante la “*necesidad de promover un conocimiento susceptible de captar los problemas globales y fundamentales para insertar en éstos los conocimientos parciales y locales*”, 16 y la permanente necesidad de “Aprender a aprender” que “*significa aprender a reflexionar, dudar, adaptarse con la mayor rapidez posible y saber cuestionar el legado cultural propio respetando los consensos*”, 16 es decir, la necesidad de desarrollar un pensamiento crítico hacia la organización y acrecentar las relaciones de dependencia responsable hacia la organización y la sociedad.

Por consiguiente, el aprendizaje estratégico organizacional, concebido por *Pietersen*, como la relación secuencial, cíclica e iterativa de 4 pasos claves: aprender, focalizar, alinear y ejecutar; imbrica aprendizaje, estrategia y liderazgo en un solo proceso que contribuye a desarrollar la capacidad para repensar la naturaleza de la organización –convertida en un espacio de aprendizaje–, 11 y su actual postura estratégica, 11 que involucra a todos los miembros en el proceso formal de planificación estratégica y desarrolla el pensamiento estratégico, el diálogo, la comprensión, la actitud positiva y el compromiso en un marco de comunicación y cultural asertivo, porque desde una nueva visión –holística, no reductora y dialógica– como asevera *De Geus* : “... planificar significa cambiar mentes no elaborar planes”.

Referencias bibliográficas

1. Cuervo A, Vázquez C. Introducción a la administración de empresas. 4ta ed. Madrid: Civitas Ediciones; 2001.
2. Aguirre J, Rodríguez M, Tous D. Organización y métodos de trabajo. Madrid: Ediciones Pirámide; 2002.
3. Goldsmirth J, Kenneth C. El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional. La Habana: CCED, MES; 2001.
4. Morin E. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris : UNESCO; 1999.
5. Willoughby T. Business systems. Cleveland: Association for Systems Management; 1981.
6. Choo Ch. La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México DF: Oxford University Press México; 1999.
7. Performance Strategies Inc. Performance Strategies Glossary. 1996. Disponible en: <http://www.perfstrat.com/articles/spgloss.asp> [Consultado: 20 de mayo de 1999].
8. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning. Long Range Planning 1994;27(3): 12-21.
9. McClure CR. Integrating Performance into the Planning Process: Moving Toward Decision Support Systems. En: Library Performance Accountability and Responsiveness: essays in honor of Ernest R. DeProspero. Norwood, New Jersey ; 1990.p.17-32.
10. Instituto Tecnológico de la Paz. Proceso administrativos. Planeación estratégica, táctica y operacional. Disponible en: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_6.htm [Consultado: 22 de mayo de 1999].
11. Smith P. Strategic planning –the need for a new approach. En: Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy. Bradford : Emerald Group Publishing Limited, 2006. p. 195-197.
12. Johnson H. Strategic Planning for Modern Libraries. Library Management 1994; 15 (1): 7-18.
13. Tapinos E, Dyson RG, Meadows M. The impact of performance measurement in strategic planning. International Journal of Productivity and Performance Management 2005;54 (5/6): 370-84.
14. Schraeder M. A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example. Business Process Management Journal 2002;8(1):8-18.
15. Morin E. La necesidad de un pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa; 1996.
16. UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Paris: UNESCO Publishing, 2005. Disponible en: <http://www.unesco.org/publications> [Consultado: 12 de junio de 1999].

17. Schein, E. The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning. Sloan Management Review 1996;(38):9-20.
18. Marin P. Seminario "Inteligencia Competitiva: Cómo optimizar la obtención y Gestión de Información Estratégica en la Empresa para obtener ventajas competitivas." La Habana: IDICT; 1999.
19. Trelles I. Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varela; 2001. p. 1-285.
20. Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés; 1988.
21. Robbins S. Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. 7ma. ed. México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1996.

Recibido: 26 de noviembre del 2006. Aprobado: 10 de diciembre del 2006.

Lic. *Rosa Lidia Vega Almeida*. Unidad de Análisis y Tendencias en Salud. Ministerio de Salud Pública. Calle 23 esq. N. El Vedado. Plaza de la Revolución. La Habana. Cuba. Correo electrónico: vega.rosa@infomed.sld.cu

1Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Unidad de Análisis y Tendencias en Salud. Ministerio de Salud Pública. Profesora Instructora Adjunta de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS1

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA; APRENDIZAJE;

STRATEGIC PLANNING; LEARNING.

Según DeCI2

APRENDIZAJE; ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

LEARNING; ENTREPRENEURIAL STRATEGY.

1BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

2Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información.

Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>