

LECTURAS CRÍTICAS



# LA FUNCIÓN DE PLANEAR EMPRESAS

Edgardo Mejía Herrera  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Sede Ibagué

Documentos de docencia | Course Work  
coursework.ucc.edu.co  
N.º 20, noviembre de 2016  
doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1865>

## NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio de literatura gris por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

## DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our grey literature repository due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.



## ACERCA DEL AUTOR

Edgardo Mejía Herrera. Magíster en Ciencias de la Educación, mención en docencia e investigación universitaria. Profesor auxiliar del programa de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué, Colombia.

Correo electrónico: [edgardo.mejia@campusucc.edu.co](mailto:edgardo.mejia@campusucc.edu.co)

## CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Mejía-Herrera, E. (2016). *La función de planear empresas*. (Documento de docencia N.º 20). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1865>

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio de documentos de trabajo (<http://coursework.ucc.edu.co>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
I. EL PROCESO DE PLANEAR	5
1.1. Plataforma de un proceso de planeación	5
1.2. Pasos para llevar a cabo la planeación en una empresa	6
1.3. Ciclo de la planeación de empresas	7
1.4. El tiempo y la planeación	7
1.5. Diseño de la visión, misión y carta de valores de la empresa	7
1.5.1. Concepto de visión	7
1.5.2. Concepto de misión	9
1.5.3. El concepto de eslogan y su diferencia con la visión y misión empresarial	10
1.5.4. La carta de valores de la empresa	10
1.5.5. Publicidad de la visión, misión y carta de valores	14
CONCLUSIONES	15
REFERENCIAS	16

# 20 LA FUNCIÓN DE PLANEAR EMPRESAS

Edgardo Mejía Herrera

## RESUMEN

El propósito del presente texto, es ilustrar al lector sobre el esquema para realizar un proceso de planeación, comenzando por el diseño de la plataforma. Lo anterior comprende la estructuración de la visión, misión y carta de valores de la empresa, para posteriormente llevar a cabo el diagnóstico interno y externo, con cuyo análisis se diseñan las estrategias, que se soportaran en un plan de acción bajo las perspectivas de cuadro de mando integral (CMI), que sirve como herramienta para controlar las metas y/o objetivos diseñados. En el presente documento, se darán las pautas para elaborar la visión, misión y carta de valores de la empresa dentro de la plataforma establecida. En el diseño de estos tres elementos de la planeación, se definirá el concepto de cada uno de ellos, se diseñarán los aspectos que debe tener un enunciado de visión y misión, las pautas a seguir para el diseño de las mismas y los beneficios que esto trae a la empresa. En el diseño de la carta de valores, además de su definición, se estudiarán los aspectos para desarrollar la carta de valores en la empresa.

**Palabras clave:** carta de valores, misión, planeación, visión.

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo comienza con ilustrar al lector sobre cómo es la plataforma y los pasos para llevar a cabo un proceso de planeación teniendo en cuenta que, continuamente, se debe monitorear este ciclo y hacer un análisis del tiempo en que se deben hacer las planeaciones empresariales.

Posteriormente, se ilustrará cómo realizar un enunciado de visión empresarial, tomando para ello una situación actual y visualizando una situación deseada. En este aparte se tratará el concepto de visión empresarial y por qué es necesario su diseño. Se identifican los aspectos que debe contener un enunciado de visión y se dan pautas para su desarrollo.

Por otro lado, se analizará la forma como diseñar una misión corporativa, estudiando la misma naturaleza del negocio e involucrando aquellos aspectos que son sensibles al desarrollo de esta misión.

Por último, se estudia la manera como se conforman los valores corporativos, para llegar a la carta de valores de la empresa, lo cual sirve para dar identidad y personalidad a la vida empresarial. En este apartado, se identifican los elementos que influyen en los valores corporativos y se hacen sugerencias para su diseño.

A manera de conclusión, hay que decir que la planeación es un proceso que conlleva a que la empresa desarrolle la visión, misión y carta de valores, ya que con el desarrollo de estos tres aspectos se fijará el horizonte de la misma, se identificará su propósito y naturaleza, y se dará personalidad a las actuaciones que desarrollen los funcionarios y/o trabajadores en cada una de sus decisiones administrativas y de la vida empresarial.

## I. EL PROCESO DE PLANEAR

En un principio, se debe tener en cuenta la plataforma para un proceso de planeación. Se puede decir, conceptualmente, que la planeación es el proceso que implica diseñar la visión, misión y carta de valores corporativos, asimismo, diagnosticar la empresa interna y externamente con el fin de diseñar las estrategias que conduzcan a la estructura del plan de acción, para cumplir con los objetivos que garanticen el éxito en un futuro determinado.

### 1.1. Plataforma de un proceso de planeación

A manera de ilustración, el proceso de planeación contenido en el siguiente trabajo se desarrolla teniendo en cuenta la plataforma mostrada en la figura 1.

Con el diseño de la visión, misión y carta de valores de la organización, se fija en primer lugar el horizonte de la empresa; en segundo lugar, se identifica cuál es su propósito y, por último, se resalta la personalidad institucional. En la práctica, si el proceso de planeación viene siendo realizado por consultores externos, se recomienda que los aspectos antes señalados se diseñen al finalizar el proceso de planeación.

La planeación de una empresa conlleva a que se estudie y analice las áreas funcionales internas (las estructuras de las empresas pueden variar de acuerdo a la misión que persigue y atendiendo a sus procesos); sin embargo, las áreas internas comunes a todas las organizaciones son: el área de personal, financiera, comercial, administrativa, de producción, de innovación y desarrollo: Al igual que el entorno o su ambiente externo este puede afectar favorable o desfavorablemente a la empresa (el estudio del ambiente externo implica analizar el mercado, los aspectos económicos, lo social, cultural y demográfico, lo político, la tecnología y la misma competencia).

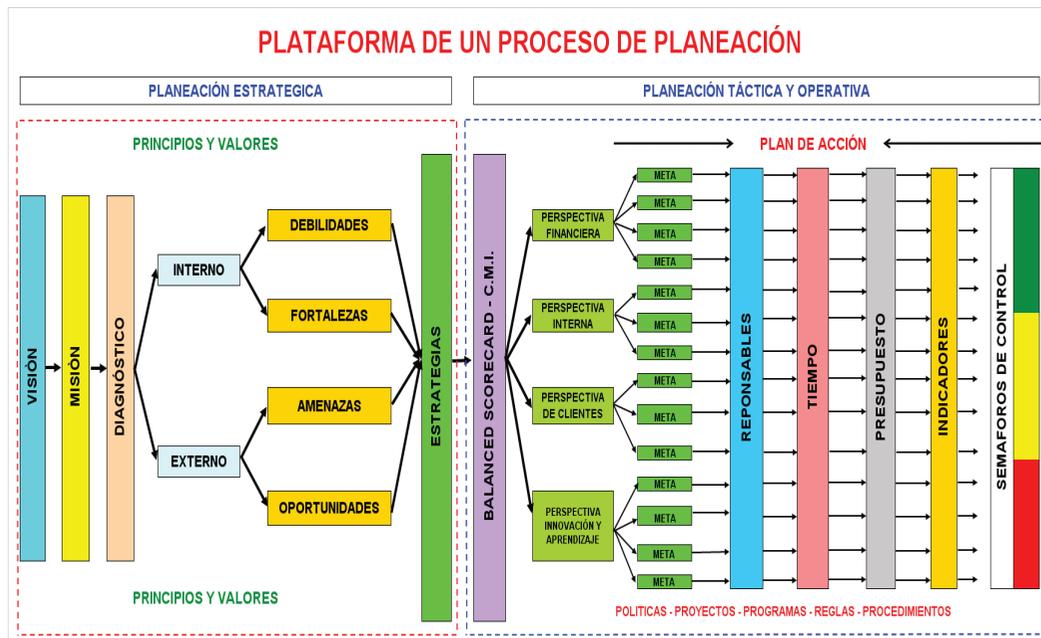


FIGURA 1. Plataforma de un proceso de planeación. Elaboración propia

Con el diagnóstico interno, se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa, mientras que con el diagnóstico externo las oportunidades y amenazas. A estas variables se les conoce como D.O.F.A. (sigla de las letras iniciales que conforman el nivel de matriz).

Detectada la D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y con la conjugación de cada una de ellas, se diseñan las estrategias que permiten lo siguiente: con las fortalezas aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como avizorar las oportunidades para potencializar donde se es débil y, por último, prever en que afectan las amenazas a la empresa teniendo en cuenta las debilidades del negocio.

Las estrategias se pueden clasificar en cuatro perspectivas, estas son: las financieras, internas, de clientes y de innovación y desarrollo para un mayor control, como lo plantean Kaplan y Norton en la creación del cuadro de mando integral (2009).

Para que cada estrategia se asegure su cumplimiento se deben diseñar las metas u objetivos, además de identificar quien debe responder

por la ejecución de estos, estipulándose el tiempo en que se deben llevar a cabo el presupuesto y el indicador de cumplimiento de los mismos. Todo lo anterior, dentro del diseño del plan de acción de la empresa.

## 1.2. Pasos para llevar a cabo la planeación en una empresa

El procedimiento para llevar a cabo un proceso de planeación puede variar de una empresa a otra, sin embargo, se debe tener en cuenta la plataforma para llevar a cabo un proceso de planeación. A continuación, se dan unas sugerencias generales sobre los pasos a seguir en la construcción del direccionamiento estratégico de una empresa:

- Selección y definición del equipo de trabajo.
- Diseño de la visión, misión y carta de valores corporativos.
- Realizar el diagnóstico tanto interno como externo de la organización.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Diseño de las estrategias.
- Elaborar el plan de acción.

### 1.3. Ciclo de la planeación de empresas

Siguiendo los pasos en un proceso de planeación y teniendo en cuenta el plan de acción, los objetivos contenidos en dicho plan deben ser evaluados periódicamente con el indicador definido para medirlos. Las fallas detectadas en el cumplimiento de objetivos llevan a corregirlas para que se cumpla lo planeado y sirven de parámetros para la nueva planeación de la empresa y así sucesivamente funciona el sistema.

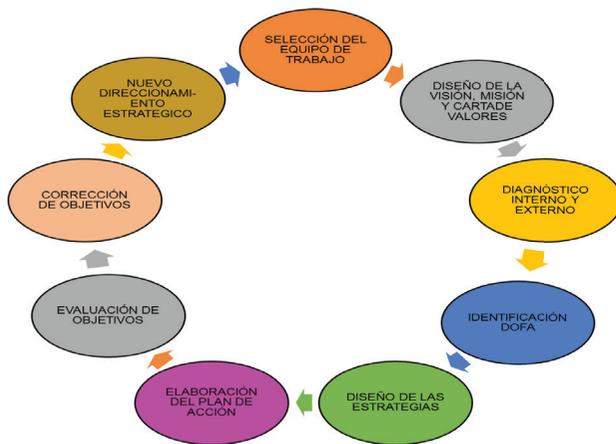


FIGURA 2. Ciclo de la planeación de empresas. Elaboración propia

### 1.4. El tiempo y la planeación

Son frecuentes las siguientes preguntas: ¿cada cuánto se debe realizar una planeación o direccionamiento estratégico?, ¿cuál es el lapso de tiempo de una visión empresarial?, ¿cuándo se expresa el largo, mediano y corto plazo a que tiempo se hace referencia en días, meses o años?

Definir el tiempo en una empresa en ocasiones se torna polémico, algunos autores, como Stephen P. Robbins, señalan al largo plazo como “aquellos planes que van más allá de cinco años” (1996). Sobre este aspecto se debe anotar que el tiempo en que se fijan los planes en las empresas dependen de varios factores como son:

- *El tamaño de la empresa:* ya que no es igual el largo plazo para la empresa Airbus (empresa de Toulouse - Francia,

fabricante de aviones de grandes capacidades de pasajeros), que el largo plazo para la empresa Mercacentro, (encargada de la comercialización de productos de la canasta familiar en la ciudad de Ibagué - Colombia).

- *La clase de empresa:* es diferente el tiempo de una empresa que se dedique a actividades agropecuarias, que otra que se dedique a actividades mineras, industriales, comerciales o de servicios.
- *Procedencia del capital:* es diferente planear el tiempo para una empresa privada que para una empresa pública. Las empresas privadas tienen libertad de fijar el tiempo según el horizonte que planearon los dueños del capital de dichas empresas. En el sector público, sin embargo, este tiempo se relaciona mucho con el periodo de gobierno de los mandatarios, el cual se fija el plan de desarrollo nacional o territorial.
- *Localización de la empresa:* los países europeos son dados a planificar sus empresas a un plazo más largo que otros países de occidente, lo anterior, puede estar influenciado por aspectos económicos y culturales.

### 1.5. Diseño de la visión, misión y carta de valores de la empresa

#### 1.5.1. Concepto de visión

Humberto Serna Gómez (2014) define a la visión corporativa como un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Para este autor, la visión es la que señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Para Rojas y Medina (2012), la visión es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro

para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado.

Como se observa, la definición de visión involucra la expresión “futuro”, sin embargo, un enunciado de visión además del futuro deseado, debe contener aspectos que integren a la empresa con la responsabilidad de sus clientes internos y externos, con la misma sociedad en un mundo globalizado.

No existe una regla que indique a las empresas cómo se debe desarrollar un enunciado de visión, sin embargo, lo recomendable es que este enunciado sea de inspiración y motivación para los servidores de la empresa, en donde se debe dimensionar una situación actual para definir el futuro deseado.

La visión del negocio es necesario diseñarla, porque con ella se fija un horizonte hacia donde se quiere llevar el negocio en un tiempo dado. Se constituye este horizonte en el punto de referencia a seguir en las actuaciones diarias de cada departamento y los individuos que laboran dentro de ellos; por otro lado, la visión motiva, alienta e integra a los miembros de la empresa, impulsándolos de una manera expectante a lograr lo que se han propuesto mancomunadamente.

Un enunciado de visión debe abordar los siguientes aspectos:

- Determinación del tiempo en que se desea futurizar.
- Aspiración deseada del futuro del negocio.
- Señalar lineamientos que conduzcan a la excelencia del negocio.
- Debe ser motivadora.
- Guardar relación con el propósito del negocio.
- Inspirarse en el cliente y crecimiento del mercado.

- Debe haber un grado de compromiso para alcanzarla, sin que se convierta en una ilusión.
- Contemplar la responsabilidad social de la empresa.



FIGURA 3. Elementos del enunciado de la visión. Elaboración propia.

Otra forma de formular un enunciado de visión puede ser dando respuesta a los siguientes interrogantes: ¿qué hace la empresa y cuándo lo va hacer?, ¿para quién lo hace?, ¿para qué se hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué atributos de calidad lo hace?, ¿cuál es la responsabilidad social de la empresa?

TABLA 1. Interrogantes para formular un enunciado de visión

¿Qué haremos y cuándo lo haremos?	
¿Para quién lo haremos?	
¿Para que lo haremos?	
¿Cómo lo haremos?	
¿Cuáles serán los atributos de calidad?	
¿Cuál es la responsabilidad social de la empresa?	

Nota. Elaboración propia

El diseño de un enunciado de visión debe ser una labor de equipo dentro del proceso de planeación. Esta labor es fundamentalmente de la alta dirección de la empresa, quienes deben estar involucrados dentro del equipo de trabajo que desarrolla en direccionamiento estratégico del negocio. Como se trata de un trabajo de equipo, se le puede pedir a cada uno de los miembros que hagan un acercamiento

a la visión del negocio teniendo como parámetros señalados las realidades de la empresa y su entorno.

Cuando entre los miembros del equipo de trabajo se encuentran personas externas a ella, se recomienda que el diseño de la visión se haga en la parte final del proceso de planeación estratégica, ya que se tiene una mejor dimensión del negocio.

Entre los beneficios que brinda un enunciado de visión, se puede destacar:

- Esta se convierte en una fuente de inspiración para los miembros de la empresa al fijarse un horizonte predecible.
- Asimismo, constituye en un factor de motivación para los integrantes del negocio.
- Les da sentido a las labores diarias por cuanto cada una de ellas deben contribuir al propósito futurizado.
- Proyecta la empresa al camino de la calidad en los productos y/o servicios ofertados.
- Brinda a los directivos y trabajadores un sentido de responsabilidad con el medio ambiente.

### 1.5.2. Concepto de misión

La misión hace referencia al propósito del negocio o área de la empresa. En ella, se identifica la naturaleza de la empresa, también se considera como el conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011).

Según Fred R. David (1997), cuando se desarrolla un enunciado de misión, se debe involucrar algunos de los siguientes aspectos:

- El propósito y/o naturaleza del negocio.
- Los clientes tanto interno como externos.
- Señalar cuales son los productos y/o servicios que realiza la empresa.

- El mercado o segmento del mercado a quien suple las necesidades el producto y/o servicio.
- Los valores corporativos.
- La tecnología.
- Interés por la supervivencia.
- El crecimiento y la rentabilidad del negocio.
- La filosofía institucional.
- La sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa entre otros.



FIGURA 4. Elementos de enunciado de la misión. Elaboración propia.

Otra forma de desarrollar el enunciado de misión puede ser dando respuesta a los siguientes interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué funciones desempeñamos?, ¿para qué desempeñamos esas funciones?, ¿para quién desempeñamos esas funciones?, ¿cómo desempeñamos las funciones?, y ¿por qué desempeñamos dichas funciones?

TABLA 2. Interrogantes para formular un enunciado de misión

¿Quiénes somos?	
¿Qué funciones desempeñamos?	
¿Para que desempeñamos esas funciones?	
¿Para quién desempeñamos esas funciones?	
¿Cómo desempeñamos las funciones?	
¿Por qué desempeñamos dichas funciones?	

Nota. Elaboración propia



Entre los beneficios de un enunciado de la misión se puede destacar:

- a. Le indica al cliente interno y externo, así como a la comunidad en general, sobre el propósito y la naturaleza del negocio.
- b. Fija en la mente de los trabajadores el objetivo de existencia de la empresa.
- c. Sirve como referente del trabajo de los funcionarios.
- d. Contribuye a los lineamientos de la misión de cada área.
- e. Sirve como parámetro para la fijación de políticas y reglas en la empresa.
- f. Sirve como guía para la fijación de las estrategias corporativas.
- g. Ayuda a la fijación de los compromisos sociales de la empresa.

Las empresas son diferentes unas con otras, en tal sentido reglamentar sobre la responsabilidad que tienen los integrantes de ella en el diseño de la misión corporativa, dependerá de las coyunturas existentes. Lo ideal es que la misión sea desarrollada por un equipo de trabajo liderado por la alta dirección.

Teniendo en cuenta que las empresas son órganos diferentes, a continuación, se enuncian algunos pasos sugeridos para la elaboración de un enunciado de misión y visión empresarial:

- a. Seleccionar el equipo que desarrollará el enunciado de misión.
- b. Identificar los factores y/o aspectos que se incluirán en la misión.
- c. Solicitar a cada miembro del equipo que de manera individual diseñe el concepto de misión que considere para la empresa.
- d. Socializar entre los miembros los enunciados de misión elaborados.
- e. Aprobar entre las misiones elaboradas una que sea apropiada para la empresa.

### 1.5.3. El concepto de eslogan y su diferencia con la visión y misión empresarial

Algunos autores desarrollan la visión o misión como el eslogan de la empresa. Si bien es cierto que no podemos ligar estrictamente el buen desarrollo del negocio con base en los conceptos enunciados en la visión y misión, también lo es que la visión y misión no debe confundirse con enunciados publicitarios, comerciales o propagandísticos. En tal virtud, lo recomendable es que el enunciado de la visión y misión contengan los aspectos aquí señalados, para que las mismas generen el impacto deseado en los clientes internos y externos de la empresa.

### 1.5.4. La carta de valores de la empresa

La carta de valores de una empresa representa los atributos de comportamientos morales, éticos, de compromiso, sentido de pertenencia, calidad, experticia, excelencia y, en términos generales, todos aquellos valores que son comunes en los individuos de la organización y que la diferencian con las demás; formando una personalidad única que la convierte en un ente competitivo difícil de imitar por la competencia.

#### 1.5.4.1. Significado de valor corporativo

Para efectos del presente trabajo, se define el valor corporativo como el comportamiento que da distinción e identifica a la empresa como una persona jurídica, dada sus expresiones filosóficas, éticas y de conductas que conforman la cultura corporativa.

Para efectos de la planeación estratégica, se hace necesario que la entidad identifique los valores que le han dado un sello propio en la comunidad o que quiere que sean de orientación en las actuaciones de sus clientes internos.

### 1.5.4.2. Aspectos que influyen en los valores corporativos

Entre los aspectos que influyen en la conformación de los valores corporativos, podemos destacar: la cultura, las costumbres, los principios, los paradigmas, las creencias, el estilo de liderazgo, la planeación de la empresa, el diseño de la estructura orgánica, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los aportes individuales de cada trabajador (algunas de estas consideradas así por Serna-Gómez, 2014; figura 5).



**FIGURA 5.** Aspectos que influyen en los valores corporativos. Elaboración propia.

**La cultura corporativa:** la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral. En esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos (Murillo y Zapata, 2000). Es de entender que la cultura corporativa se enriquece de la cultura externa, ya que cada individuo incorpora a la empresa la influencia que ha tenido en el entorno en donde fue criado. En este orden de ideas, la cultura corporativa está compuesta por un conjunto de culturas individuales que se resaltan como una sola cultura empresarial, de tal forma,

que cada individuo incorpora, según su ámbito de influencia, apartes de su cultura a la organización.

**Las costumbres en las empresas:** las costumbres son hábitos comunes entre los miembros de una organización. Los individuos llevan a las empresas sus propias costumbres. En la medida como esta persona influya en los demás, esas costumbres son asumidas por ellas y hacen distinción en la vida empresarial; estas costumbres se transmiten de generación en generación lo que se puede convertir en tradición.

**Los principios en las organizaciones:** los principios son reglas generales que no admiten vaguedad en su interpretación y que al establecerse conforman las bases estructurales de la conducta humana y son de estricto cumplimiento, so pena de sanción. En las empresas, los principios se convierten en reglas de estricto cumplimiento, ante la cual, al faltarse a ella, puede constituirse en causal de despido de la organización; en tal virtud, se le pide al individuo dentro de la organización actuar conforme a disciplinas establecidas bajo dichos principios.

**Los paradigmas en las empresas:** psicológicamente, los paradigmas son una constelación de conceptos, valores, percepciones y prácticas compartidas por una sociedad, que representan una visión particular de la realidad y son la base de la organización de la comunidad misma (Yarce, 2009). En las organizaciones, los paradigmas son interpretados como modelos o patrones de comportamiento que se aceptan como ejemplo de ejecución en la toma de decisiones y actuaciones de la vida laboral.

**Las creencias en las empresas:** se entienden las creencias como supuestos básicos, costumbres arraigadas a lo largo de la experiencia que llevan a hacer las cosas de una determinada manera, con el convencimiento de



que es la mejor forma de hacer las cosas. Por ejemplo, creer que llegar a una cita retrasado es señal de importancia (creencia errónea). Hay creencias que son válidas porque han demostrado su eficiencia en el tiempo. Por ejemplo: “el servicio garantiza su compra”, es decir, si se vende servicio, la gente compra con mayor tranquilidad. También, creencias no válidas: “si yo sé hacer las cosas bien, y el otro comete errores, es mejor hacer las cosas por uno mismo”. Este último tipo de creencias hay que desaprenderlas. Las creencias — implícitas o explícitas— se relacionan con los principios y con los valores, pues algunas se conectan con algún principio ético fundamental recogido en normas que deben seguirse en una organización (Yarce, 2009). Las creencias en la organización cuando son compartidas estas dan identidad a las actuaciones de los trabajadores.

**Estilos de liderazgos:** en el ambiente administrativo se distinguen tres estilos de liderazgos centrados en la autoridad. Ellos son: el liderazgo *autocrático*, *democrático* y *liberal*. En ocasiones, los líderes empresariales se centran en uno de estos estilos; así, si se tiene una inclinación hacia lo autocrático, el ambiente de la empresa estará enmarcado por órdenes directas y en espera del cumplimiento de ellas. La comunicación es vertical: el líder infunde respeto y, en ocasiones, miedo a los trabajadores, etc. Cuando el líder tiene una personalidad inclinada a lo *democrático*, el clima organizacional se torna participativo, la comunicación fluye de manera vertical, horizontal y cruzada: Las decisiones son tomadas, generalmente, por consenso; existen confianza entre el líder y sus subordinados, etc. Un liderazgo *liberal*, puede generar desorden organizacional, ya que el líder no ejerce influencia hacia los subalternos; sin embargo, se presta para que los trabajadores trabajen bajo sus propias iniciativas. En este existe poco control y supervisión. Cada uno de estos estilos influye en el comportamiento de

los trabajadores. El líder debe tener la habilidad de aplicar estos tres estilos dependiendo del momento y la situación, ya que si se aprovechan las ventajas de cada uno de ellos, se encauza el actuar de los trabajadores hacia las metas perseguidas.

**La planeación de la empresa:** existen empresas que planifican a corto plazo, otras a mediano y muy pocas a largo plazo. Dependiendo de cómo se dé esta planeación, ello influirá en el comportamiento de los trabajadores, así una empresa que planifique de manera cortoplacista, se mantendrá “apagando incendios” y los trabajadores corriendo para atender asuntos que se vencen ya; el ambiente vivido es de zozobra y agitado. Por el contrario, las empresas que planifican a largo plazo, prevén los inconvenientes que se les pueden presentar en la consecución de los objetivos, lo que lleva a un comportamiento y ambiente de calma.

**Estructuras orgánicas:** las organizaciones pueden diseñar sus estructuras verticalmente o de manera horizontal. Las estructuras verticales tienden a tener tramos administrativos estrechos. Se entiende por tramo administrativo el número de personas que un líder puede orientar o dirigir de manera eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos del departamento (Koontz y Weihrich, 2004). El tramo administrativo es el que limita el departamento; así, las estructuras administrativas verticales producen una serie de conductas que difieren de las estructuras horizontales.

En las estructuras verticales, existe un mayor control y supervisión. Las comunicaciones entre el jefe y sus subordinados son rápidas, se tiende a la centralización del poder y los empleados o trabajadores no tiene libertad de acción. Por el contrario, las estructuras horizontales requieren de administradores mesurables o que tengan conocimiento general del fenómeno administrativo, se procura a la delegación de autoridad. No existe tanto control

ni supervisión de los funcionarios o trabajadores, ya que los tramos de administración son amplios, predominado por volúmenes grandes de personas en los departamentos.

Por otro lado, según el tipo de departamento que se diseñe, ya sea funcional, por clientes, por procesos, etc., esto igualmente repercute en el comportamiento del individuo. Una departamentalización funcional centra la atención en la especialización y capacitación de los funcionarios en la misión del departamento. La departamentalización por clientes enfatiza y le da preponderancia a la clientela, y una departamentalización por procesos se centra en la producción.

**Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC):** las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado cambios en la forma como se dan las relaciones entre las personas y, por supuesto, al interior de las empresas. En otras épocas, era imprescindible que el trabajador estuviera de manera presencial en las instalaciones de la empresa, hoy esa presencialidad se puede suplir de manera virtual o como ya lo están haciendo muchas empresas, aplicando lo que se ha denominado como “teletrabajo”. La virtualidad ha generado que exista otra forma de comunicación diferente a la presencial entre jefe y subordinados, ello ha conducido a un cambio en el comportamiento de los individuos al interior de las empresas.

**Comportamiento individual:** el comportamiento del individuo está afectado por factores tales como: la crianza familiar, las relaciones con compañeros de barrio, la región en donde haya crecido, las tendencias religiosas y políticas, la compañera o compañero con el que se tiene una relación sentimental, el club social al que se pertenece, la universidad y/o colegio en donde fue educado, entre otras. Estos aspectos hacen que los seres humanos seamos diferentes uno de los otros; en las empresas convergen todas esas personalidades

que fueron influidas por los aspectos antes señalados. La multiplicidad de papeles que cumple el individuo en la sociedad conlleva a que se asuman conductas y comportamientos diferentes. Como ya se dijo, cuando estas conductas no son compartidas, generan conflictos, afectando el clima organizacional. Lo anteriormente dicho, sirve para reacomodar la empresa, de acuerdo, a la influencia de los valores predominantes ejercen un poder y son captados por los individuos.

Para crear la carta de valores de una empresa, existen varias técnicas. Una de ellas puede ser en que se introduzcan, en una canasta, trozos de papeles con la definición de diversos valores. Se le pide a cada uno de los miembros del equipo de trabajo que saque uno de los papeles y que lo lea. Al final, esta persona debe persuadir a los demás. Después de ser desarrollada esta actividad por cada miembro del equipo hasta acabar los valores existentes en la canasta, se tomarán para la empresa aquellos valores que por consenso esté de acuerdo con su identidad en la empresa.

Otra técnica que se puede utilizar es pedir a cada miembro del equipo que escoja un número determinado de valores que se identifique en la empresa, los defina y señale porque se deben establecer dentro de la carta de valores. Terminada la actividad se escogerán aquellos valores que sean mayormente comunes entre los escogidos por cada participante.

#### 1.5.4.3. Ejemplos de valores corporativos

*Calidad:* en la empresa se busca la perfección en el producto y/o servicio tanto a nivel interno como externo. Con estudio, esfuerzo y dedicación, se eliminan al máximo los defectos y las imperfecciones que se puedan presentar en los procesos y desempeño diario del negocio.

*Creatividad:* la capacidad de invención estará en el orden del día de los trabajadores, en



general, dando vida a las cosas nuevas, de modo que se habrá caminos en el pensar y actuar.

*Excelencia:* las actuaciones al interior de la empresa se hacen con perfección, aspirando siempre a la mejor realización y a las metas más altas.

*Fortaleza:* en la empresa se trabaja animadamente lo que permite a las personas que en ella laboran superar dificultades, temores y adversidades presentes y visualizar las futuras para enfrentarlas con el mismo tesón.

*Liderazgo:* los líderes de la empresa actúan de manera mesurada, objetiva y ejemplarizante, aplicando los diversos estilos de liderazgo en el momento oportuno, con los que logran influir en los subordinados para encausar sus actuaciones a los propósitos diseñados.

*Solidaridad:* es común en la empresa apoyar a las personas en situaciones difíciles, resaltándose la colaboración mutua para conseguir los fines individuales y comunes.

*Honestidad:* como principio se dice y se respeta la verdad en todas las expresiones. En las actuaciones se evidencian la justicia, el recato y la decencia, se actúa de acuerdo como se piensa y se siente, de manera honesta, recta e íntegra.

*Responsabilidad:* los trabajadores en la empresa tienen que tomar decisiones de manera consciente, así como también se asumen las consecuencias que tengan estas decisiones y, asimismo, responder por las mismas ante quien corresponda en cada momento.

*Lealtad:* se es leal a las ideas y a las relaciones que se dan entre las personas, por lo que nunca se les da la espalda, ya que existe un lazo de amistad en cumplimiento del honor y la gratitud que une a la familia empresarial.

*Austeridad:* se actúa de manera modesta, no malgastando los recursos de la empresa y asuntos innecesarios.

*Puntualidad:* el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el momento y oportunidad requerida son virtudes destacadas en las personas que laboran para la empresa.

*Respeto:* se actúa con atención y consideración con las personas. Existe la capacidad de entender las diferencias comprendiendo al otro y siendo empático con él o los mismos que se relacionan en la empresa.

### 1.5.5. Publicidad de la visión, misión y carta de valores

Es aconsejable que los enunciados de visión, misión y la misma carta de valores sean de público conocimiento de los trabajadores y los clientes externos de la empresa. Ello alienta a que se adquiera un compromiso en el cumplimiento de los mismos preceptos enunciados.

Publicar la visión, misión y la carta de valores de la empresa tiene dos objetivos: uno, el de informar, y el otro, el de persuadir. Con el primer objetivo se trata de informar a los clientes internos y externos de la empresa sobre la intencionalidad futura, los propósitos en la acción y los rasgos de personalidad que caracterizan el actuar de la empresa. Con el segundo objetivo se propende influir de manera persuasiva en los sentimientos y la motivación de estos mismos actores.

Publicitar la visión, misión y la carta de valores de la empresa lleva a lo siguiente:

- Ayuda a la solución de los problemas, al darles una orientación a los clientes internos de la intencionalidad futura, el propósito administrativo y los valores en los que se debe enmarcar las decisiones.
- Las diferentes comunidades que se relacionan con la empresa, encuentran

justificación e identifican los objetivos y el propósito en las actividades ejecutadas.

- Ayuda a formar actitudes y sirve como motivadora en las acciones de los operadores de los objetivos.
- Facilita la comunicación personal entre jefes y subordinados, al existir una claridad en los lineamientos futuros, de ejecución y de personalidad empresarial.
- La publicidad actúa reforzando las decisiones e instrucciones en las labores diarias, ya que con los anuncios centrados en el recuerdo de la visión, misión y carta de valores facilita el liderazgo.

## CONCLUSIONES

- Un proceso de planeación lleva a la articulación, el análisis y la concertación de todas las variables que tanto interna como externamente puedan afectar a la empresa.
- La plataforma en un proceso de planeación nos sirve como herramienta planificadora en los pasos a seguir para llevar a cabo el direccionamiento estratégico de las organizaciones.
- Dado el cambio constante de las variables externas (el mercado, la economía, lo

social, cultural y demográfico, lo político, la tecnología y la misma competencia), se hace necesario que el proceso de planeación sea constante y de permanente actualización.

- El tiempo en que se debe desarrollar un proceso de planeación dependerá de diversos factores que involucren a la empresa, teniendo en cuenta su tipología.
- Si bien es cierto que muchas empresas no tienen diseñado su visión, misión y carta de valores, su elaboración contribuye, en primer lugar, a generar expectativas futuras y dar sentido a las acciones de los clientes internos y externos. En segundo lugar, se identifica el propósito de la organización dándole sentido al quehacer diario. Y en tercer lugar, sirve como patrón en las actuaciones de los funcionarios y/o trabajadores al definirse la personalidad institucional.
- Publicitar la visión, misión y carta de valores de las organizaciones sirve para informar a los grupos de interés sobre la intencionalidad de la empresa, los persuade y motiva en el desarrollo de las actividades proyectadas.



## REFERENCIAS

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. (5.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. (3.ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana s.A.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. (3.ª ed.). España: Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. (3.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Múñch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice-Hall.
- Murillo-Vargas, G. y Zapata-Domínguez, A. (2000). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto-Herrera, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. (2.ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5.ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Rojas-López, M. D. y Medina-Marín, I. J. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Serna-Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica*. (10.ª ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Yarce, J. (2009). *El poder de los valores*. Bogotá: Universidad de la Sabana-Ediciones ILL.

