

## UNIDAD 5

### MODELOS PARA LA EVALUACION E INTERVENCION INSTITUCIONAL. ENFOQUES COGNITIVO SOCIALES

#### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PASOS DE LA CONSTRUCCION DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia institucional es un conjunto integrado por los valores, misión y objetivos estratégicos de la organización, que guían sus decisiones y acciones. La estrategia institucional se construye a través de los siguientes pasos:

1. *Explicitación de los valores.* Se busca concientizar, reflexionar y hacer concientes los valores. Los valores son sistemas de creencias y sentimientos que son transmitidos más o menos activamente a los integrantes de la Organización y que se espera, en mayor o menor medida, que sean compartidos por aquéllos. Los valores determinan la misión y objetivos estratégicos. Sinónimos de valores: filosofía, mística, visión, ideología y cultura.
2. *Explicitación de la misión.* La misión es la definición de la razón de ser de la organización, es el marco referencial más abarcativo que orienta sus decisiones y acciones. Habitualmente se expresa en infinitivos y de manera concisa. Proyecto y negocio son sinónimos de misión. A veces se utiliza también visión como sinónimo de misión.
3. *Explicitación de los objetivos estratégicos.* Los objetivos estratégicos son expresiones de detalle de la misión que por lo general corresponden a áreas específicas a desarrollar. Sinónimos de objetivos estratégicos: metas, proyectos o líneas de acción.
4. *Elaboración de la estrategia propiamente dicha*

#### ESTILOS DE ELABORACION DE LA ESTRATEGIA

Pueden ser varios estilos al mismo tiempo.

- *Tradicional.* Mediante la determinación de los objetivos estratégicos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción, la distribución de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, el diseño de estructuras, la definición de roles, el reclutamiento de las personas adecuadas y la aplicación de recompensas apropiadas para mantenerlas motivadas a colaborar.
- *Análisis DAFO.* Mediante la identificación de oportunidades y de los peligros del entorno de la organización, así como de la evaluación de las fortalezas y debilidades.
- *Ventaja competitiva.* Mediante la búsqueda de un posicionamiento competitivo favorable dentro de un sector, que es el campo fundamental en que tiene lugar la competencia. La estrategia competitiva busca establecer una posición rentable y duradera frente a las fuerzas que determinan la competencia en el sector. El posicionamiento tradicionalmente es 1) por costo; 2) por diferenciación y 3) por

segmentación. La diferenciación se establece por 1) calidad de producto; 2) servicio superior; 3) marca fuerte; 4) haber sido el primero; 5) innovación, y 6) amplia distribución.

- *Compromiso de los accionistas/socios y del personal.* Mediante la búsqueda del compromiso de todos los niveles de la empresa y definiendo la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tiene intenciones de hacer a los accionistas o socios y al personal. Es esencial en grupos de socios y empresas recuperadas.

#### NIVELES DE ELABORACION DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

*Nivel 1.* Memoria anual. Slogans

*Nivel 2.* Ejecutivos intermedios y analistas financieros. Reuniones motivadoras de elaboración de estrategia

*Nivel 3.* Directorio. Negocia con el Director General o viceversa

*Nivel 4.* Director general. El director general posee una influencia decisiva en el proceso de elaboración de la estrategia. El grado de apertura y detalle con el que la estrategia es comunicada variará significativamente de acuerdo con la cultura organizacional y con el estilo del director. Por lo tanto el grado de participación en la elaboración de la estrategia variará drásticamente de una organización a otra.

#### PROYECTO DE VIDA

Es una serie de objetivos que alcanza una persona a corto, mediano y largo plazo, en función de una misión que se propone cumplir en su vida, determinada por un conjunto de creencias concientes e inconcientes.

#### ESTILO DE VIDA

Conjunto de conductas cotidianas determinado por un proyecto de vida propio o ajeno.

	<i>Para uno mismo</i>	<i>Para otros</i>
<i>Con proyecto</i>	Individualista	Solidario
<i>Sin proyecto</i>	Desesperanzado	Dependiente

#### NIVELES DE COMPLEJIDAD DEL SELF

- *Función discriminante básica.* Discriminación de los límites corporales. Sensaciones de necesidad y saciedad.
- *Filiación y parentesco.* Diferenciación generacional y similaridad endogrupal
- *Dominación.* Legalidad, sistema de recompensas y castigos. Prescripciones y proscipciones
- *Diferenciación sexual.* Discriminación de las diferencias intersexuales. Gratificación corporal activa y pasiva
- *Reconocimiento.* Sentimientos de pertenencia, aceptación de los otros, confirmación social

- *Autonomía*. Elaboración del guión personal. Constitución del juicio propio. Elaboración de proyectos.
- *Transitividad*. Enlace amoroso, proyección de la experiencia de yo a nosotros
- *Productividad y perdurabilidad*. Despliegue de obra: hijos, trabajo, proyección social
- *Recogimiento*. Reelaboración reflexiva y preparación para la generación siguiente. Cierre de puertas abiertas.

Los post adolescentes o adultos jóvenes se encuentran en las etapas de *reconocimiento*, *autonomía* y *transitividad*. Los adultos mayores en la etapa de *productividad* y *perdurabilidad*. La edad más avanzada se corresponde con la etapa de *recogimiento*.