

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y EL HORIZONTE TEMPORAL

Góngora, Norberto Hugo gongoral@infovia.com.ar
Zaidman, María Laura zaidmanlaura@gmail.com
Alconada, Manuela manualconada@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata - Instituto de Investigaciones Administrativas

RESUMEN

Este trabajo se basa en un estudio que comprende 170 organizaciones. Se describe la Planificación existente y el horizonte temporal imperante. Los resultados señalan que en la mayor parte de los casos no se planifica a largo plazo ni se piensa en el futuro. Se presentan los datos cuantitativos y algunas correlaciones positivas con ambas variables. Finalmente se plantean algunas ideas sobre por qué se plantea esta situación.

PALABRAS CLAVES: Planificación, Largo plazo, Cultura Organizacional

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2002 se ha realizado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, una investigación comparativa de la Cultura Organizacional en 170 organizaciones de los más variados tipos. Desde el año 2012 se ha trabajado en el análisis de distintos aspectos de la Cultura y su interrelación.

En este trabajo se analizan las modalidades de Planificación y Percepción de futuro que tienen las organizaciones de acuerdo a su Cultura Organizacional.¹

OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son: a) vincular la Cultura Organizacional con la Planificación y el Pensamiento Futuro, en cuanto a la percepción de los plazos de actuación dentro de la organización; y b) determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan estas variables².

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la *cultura organizacional* como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un

¹ Debemos agradecer al centenar de alumnos de posgrado de distintas Universidades que contribuyeron en la obtención de los datos.

² Esta es una versión resumida teniendo en cuenta la limitación en la extensión requerida en los trabajos.

hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es: “*Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*”. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que éste haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatma, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- *Ser intangible*: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual*: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente*: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados*: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

En otro trabajo se ha expuesto los distintos enfoques del estudio de las culturas organizacionales, el de la integración, el de la diferenciación, el de la fragmentación o ambigüedad y el de la diversidad (Góngora, 2008)

Más adelante en este trabajo se presenta la metodología utilizada. Para profundizar en el marco teórico ver Góngora (2008); Góngora, Nóbile y Reija (2013).

Planificación

Cuando hablamos de Planificación, nos encontramos con una vasta cantidad de definiciones, desde la aparición de su concepto a hoy en día. Es de nuestro interés concentrar la atención en la planificación organizacional. Al pensar en una organización, la planificación resulta fundamental en el desarrollo de ésta. Tal es así, que conforma una de las cinco funciones de la administración a las que se refirió Henry Fayol en su libro “*Administración Industrielle et Generale*” de 1916: hablamos de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Resulta ser una de las bases fundamentales de las organizaciones. Mediante la misma se establecen objetivos para los cuales se determina cómo y cuándo alcanzarlos. Es un proceso metódico que se diseña para obtener tales objetivos predeterminados. Un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que podrán influir en el logro de estos objetivos.

Esta acción, cuando hablamos de gestión, se refiere a planes y proyectos (en sus distintos niveles), para llevarla adelante. Por eso también es posible hablar de planificación, planeación y planes, refiriéndonos a los mismos conceptos.

Consideramos a continuación varias definiciones de diversos autores, a través de los años. Para Ackoff (1972), “*La planificación consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo*”. Para Peter Drucker (1972) “*Planificar es informar y preparar el proceso de decidir; por lo tanto, representa la unión entre objetivos y decisiones para la acción*”. Según Stoner (1996), “*Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas*”. Cortés (1998) dice que “*Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y*



metas. *El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado*". Y finalmente para Goodstein (1998) *"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción"*.

Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la "actitud racional" que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro. Si la atención se pone en el resultado de la misma, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una organización: empresa, gobierno, familia.

Matus (1993), al referirse al concepto de Planificación Estratégica Situacional, opinaba sobre los planes que estos son una apuesta dotada de incertidumbre, determinada a partir de las apuestas parciales y de la apuesta total que las nuclea.

Francisco Sagasti (1973) dice que *"planificar es tomar decisiones por anticipado. Consiste en escoger alternativas entre situaciones que aún no se han presentado, que son interrelacionadas e interdependientes, y que son conocidas con certeza. Así, la planificación es esencialmente racionalista e intervencionista. Denota que al comprometerse por adelantado y tomar decisiones en la actualidad, es posible ejercer influencia sobre sucesos futuros. Está dirigida a lograr mayor control sobre estos sucesos futuros y orientarlos en la dirección adecuada, con el fin de obtener resultados deseados y prever sus posibles consecuencias"* (pag. 6).

Luthans (1980) señala que *"los diccionarios definen la palabra plan como cualquier proyecto, programa o método desarrollado con anticipación para lograr un objetivo"*. De esta definición se desprenden tres aspectos importantes del proceso de planeación administrativa:

1. El objeto: valores, objetivos y metas, son los fines hacia los que se encauza el proceso de planeación;
2. El futuro: refiere a que la planeación efectiva depende de la valoración exacta del futuro;
3. El proceso: la valoración exacta del futuro depende de una buena valoración analítica basada en la experiencia de las tendencias y causas del pasado.

Más recientemente, nos encontramos con que el concepto de planificación se comenzó a orientar de manera más específica a la planificación estratégica, ya más como un instrumento de gestión. Pero es importante destacar que, al hablar de planificación estratégica, o bien dirección estratégica, se hace referencia a una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones tanto en lo que respecta al quehacer actual, como al camino que deberá seguirse en el futuro para adecuarse a los cambios y a la demanda del entorno, logrando de esta manera mayor eficacia y eficiencia organizacional. Se trata entonces de formular y establecer objetivos prioritarios, cuya característica principal es el establecimiento de cursos de acción para alcanzarlos. Se realiza un diagnóstico de la situación actual, y mediante la planificación estratégica se establecen las acciones que se tomarán para alcanzar el futuro deseado, tanto de mediano como de largo plazo. Siguiendo el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, la Dra. Armijo (2009) dice al respecto que *"Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica"* (pág. 8). Mintzberg (1994) anteriormente, planteó una diferenciación entre planeamiento y pensamiento estratégicos, dentro de la organización. Al respecto de esto escribió *"La planificación siempre ha sido acerca de análisis, sobre dividir una meta o conjunto de intenciones en pasos, formalizar los pasos de manera que puedan ser implementados casi automáticamente, y articular las consecuencias anticipadas o resultados de cada paso."*, y por otro lado *"El pensamiento estratégico, por el contrario, es acerca de la síntesis. Implica intuición y creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión de dirección no muy precisamente articulada..."*

Luego de haber realizado un breve compendio de definiciones sobre la planificación, podemos concluir al respecto con una reflexión de Ossorio (2003) respecto a la importancia de esta: *"Es aquí donde surge con nitidez el papel creador del planeamiento, como sistema eficaz para la toma de decisiones y el desarrollo consciente, reflexivo e intencional de acciones. La planificación es una*

herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinámicos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción.”. Continúa al respecto Ossorio, “En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados”. A partir de aquí es que trabajaremos con las nociones sobre el significado de Futuro, y principalmente sobre las reflexiones actuales al respecto: se menciona el porvenir, la acción y el devenir como ejes fundamentales para determinar los objetivos deseados y los cursos de acción posibles para alcanzarlos. Lo que resulta relevante aquí es pensar ¿de qué hablamos cuando hablamos de Futuro? O, mejor dicho, ¿en qué plazo temporal estamos hoy considerando el futuro para planificar nuestras acciones?

Futuro

Según la concepción lineal de [tiempo](#) que tienen la mayoría de las civilizaciones humanas, el **futuro** es la porción de la línea temporal que todavía no ha sucedido; en otras palabras, es una [conjetura](#) que bien puede ser anticipada, predicha, [especulada](#), [postulada](#), [teorizada](#) o [calculada](#) a partir de datos en un instante de tiempo concreto. En la relatividad especial, el futuro se considera como el futuro absoluto o el futuro del tiempo.

Podríamos acercarnos a la noción del tiempo en las organizaciones considerando varias dimensiones:

- Horizonte temporal (pensamiento futuro)
- Distribución del tiempo (prioridad)
- Velocidad (exigencia)
- Dirección temporal (orientación)
- Percepción del paso del tiempo (Aprovechamiento o pérdida de tiempo)
- Ciclos o periodicidad temporal

Nos referimos en esta oportunidad sólo al horizonte temporal que rápidamente podríamos distinguirlo entre: inmediato, corto plazo, mediano plazo o largo plazo, aunque el período concreto cuantitativo de cada uno es variable en cada organización.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin (1994).

La metodología se basa en identificar la cultura de las organizaciones de acuerdo con cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la *orientación a las personas*, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la *orientación a los resultados*, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico I.

Gráfico I: Tipos culturales



Fuente: elaboración propia

La determinación de la cultura de cada organización, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Características del jefe inmediato.
- II. Percepción del cambio.
- III. Sistema de remuneración.
- IV. Planificación.
- V. Disponibilidad de la información.
- VI. Tratamiento del error.
- VII. Percepción de los plazos de actuación.
- VIII. Tipos de tareas que se realizan.
- IX. Posibilidades de cambio.
- X. Criterios de éxito.

Paralelamente, se realizaron encuestas de Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional. Para este análisis en particular, se han utilizado cuatro (4) interrogantes contenidos dentro de la encuesta correspondiente a la Cultura Organizacional, dentro de los cuales cada respondiente debe seleccionar de entre cinco (5) posiciones. Los interrogantes utilizados fueron los siguientes:

- Sobre los sistemas alternativos de planificación ¿cuál considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito?
- ¿Y cuál se aproxima más al que existe en su organización?
- En cuanto al plazo con el que se trabaja, ¿cuál de todos los que se mencionan considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito?
- Y de todos estos plazos, ¿cuál es el que se utiliza más frecuentemente para trabajar en su organización?

Tanto cuando se interroga la planificación como el horizonte temporal, se quiso obtener una respuesta

respecto a la situación actual de la organización que se trate, como así también sobre aquella situación que el respondiente considera que garantizará el éxito organizacional (o bien, la situación deseada). Para ello, las posibles respuestas utilizadas dentro de cada interrogante fueron las mismas, ajustadas a cada variable. Es decir, para el análisis de la Planificación, actual como futura, las opciones utilizadas fueron:

- Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.
- Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.
- En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.
- Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.
- Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro.

De manera similar se utilizó el cuestionario para el análisis sobre el Horizonte temporal, pasando por las distintas posibilidades desde el pasado hasta el largo plazo, con las siguientes opciones de respuesta:

- El pasado (“Lo que se hizo”).
- Lo inmediato (“Lo que hay que hacer esta semana o este mes”).
- Sin plazos predefinidos.
- El futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).
- El largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años”).

Sin embargo, en este trabajo pondremos especial interés en analizar aquellas variables y dimensiones que resulten relevantes, llevando a cabo un análisis de la Planificación participativa y el Largo Plazo.

RESULTADOS

Se han agrupado las 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, se podría afirmar que los resultados de las variables analizadas no se distribuyen de la misma manera según la cultura organizacional. De esta manera, la manifestación de los respondientes sobre las variables varía de acuerdo a la cultura organizacional.

Cabe mencionar que, si bien la muestra fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven para obtener una primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con CULTURA PATERNALISTA son 23 (13.8%), las de CULTURA APÁTICA son 83 (48.5%), las de CULTURA ANÓMICA son 19 (11.2%), las de CULTURA EXIGENTE son 27 (15.9) y las de CULTURA INTEGRATIVA son 18 (10.8%).

Se transcriben los resultados del análisis de la Planificación que se realiza en las organizaciones estudiadas habiéndose agrupado según su Cultura Organizacional (Ver Cuadro I)

Cuadro 1

CUADRO 1. Y cuál se aproxima más al que existe en su organización	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.	39.4	33.0	31.4	21.2	12.8
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.	9.6	22.5	10.7	17.2	24.9
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.	28.0	23.6	44.0	15.8	8.0
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.	15.4	13.6	7.5	33.8	25.3
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro..	7.6	7.3	6.3	12.1	29.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Se observa que las organizaciones con Culturas Integrativas son en las que más aparece la respuesta “se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro” (29% de los casos), seguida a mucha distancia por las otras cuatro Culturas. La Cultura Exigente opta por la planificación donde “se fijan objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados”. En el otro extremo se encontraría la Cultura Anómica donde en general no se Planifica,

Anteriormente mencionamos que las culturas integrativas son las menos frecuentes en la muestra de 170 organizaciones; se podría afirmar que aproximadamente sólo en el 10% de la muestra se participa para planificar el futuro, aproximadamente el 18% Planifica formulando objetivos y evaluándolos, pero el 24% directamente no Planifica. Resumidamente, la Planificación en las organizaciones es muy baja.

Con referencia a lo deseado por las mismas organizaciones estudiadas, independientemente de las

culturas, querrían que se participe en grupos de trabajo para planificar el futuro y que se fijen objetivos y se evalúen (Ver cuadro II). Si se comparan los resultados del Cuadro 2 con los del Cuadro 1 se observa que los miembros de las organizaciones estudiadas desearían que se planifique más.

Cuadro 2

CUADRO 2. Sobre los sistemas alternativos de planificación cuál considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito. (Mencione sólo una opción).	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.	4.0	5.6	3.9	5.8	3.8
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.	23.6	22.7	23.5	19.2	23.1
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.	0.6	1.7	4.2	0.9	0.4
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.	36.3	37.7	31.4	39.0	33.3
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro..	35.5	32.3	37.0	35.1	39.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Con referencia a cuál es el horizonte temporal futuro en que se piensa en la organización, se observa en la mayoría de los casos que es lo inmediato y el futuro cercano (Ver cuadro 3).

Cuadro 3

CUADRO 3, Y de todos estos plazos, ¿Cuál es el que se utiliza más frecuentemente para trabajar en su organización?.	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
2, El pasado. ("Lo que se hizo").	8.1	6.8	9.4	5.0	1.8
3, Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes").	35.6	40.4	34.6	33.0	34.5
5, Sin plazos predefinidos.	19.4	17.4	29.5	6.4	9.5
4, El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").	30.8	28.7	20.1	42.5	42.8
1, El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años").	6.1	6.7	6.5	13.0	11.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Sólo aproximadamente el 8% de las organizaciones pensarían a largo plazo, mientras que aproximadamente el 37% lo haría sobre lo Inmediato. Lo inmediato y el futuro cercano es lo que impera en las organizaciones argentinas.

Cuando se interroga sobre lo deseable (Cuadro 4) la mayoría se inclina por lo “que hay que hacer en el mismo año”, incluyendo la Cultura Integrativa.

Cuadro 4

CUADRO 4. En cuanto al plazo con el que se trabaja, cuál de todos los que se mencionan considera Ud. Mejor para que una organización tenga éxito.	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
2, El pasado. ("Lo que se hizo").	4.4	3.2	4.1	2.1	0.7
3, Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes").	21.0	21.1	16.6	17.1	25.3
5, Sin plazos predefinidos.	6.7	7.2	11.2	5.5	6.4
4, El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").	40.8	41.1	37.9	41.3	45.3
1, El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años").	27.1	27.4	30.1	34.0	22.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Puntualmente al analizar el eje de la **Planificación**, se obtuvieron los siguientes resultados, resaltando aquellos que resulten fundamentales para poder implementar esta forma de trabajo:

Correlaciones:

Con referencia a la Planificación en grupos de trabajo de acuerdo con el concepto de Valores tomado de Hofstede (1999), nos encontramos que existe una correlación positiva entre la Planificación y que el trabajo consiste en tareas creativas e innovadoras (0.467).

Estas organizaciones tendrán una alta orientación hacia los resultados (0.506) y una alta orientación hacia las personas (0.480).

Es un requisito fundamental la existencia de Confianza, donde los empleados sienten ser tenidos en cuenta, incluso para la toma de decisiones.

En lo que respecta a la competencia interna, la misma resulta dañina dentro de los grupos conformados para llevar adelante la planificación (-0.328); y por el contrario, se suele recompensar el

esfuerzo cuando se planifica de manera grupal (0.304).

Favorece la existencia de Planificación el armando grupos de trabajo (0.441), y que la información sea transparente, disponible, de todo tipo y que circule libremente en la organización. Como así también, el Error se aceptará y se tomará esa experiencia, de modo de no volver a cometerlo en el futuro (0.426). Se tiende a trabajar de acuerdo a un futuro cercano (este mes o este año) (0.351). La preferencia de los individuos resulta en la realización de tareas fuertemente desafiantes y competitivas, que permitan alcanzar los objetivos (0.304); o bien que dichas tareas sean creativas e innovadoras (0.467). Se consideran como criterios de éxito organizacional la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente (0.376).

También resulta imprescindible la percepción de un buen clima dentro de la organización, cuando se arman grupos de trabajo para planificar (0.318). Destacando de entre sus componentes a la comunicación (0.410) y los objetivos y valores compartidos (0.352).

Tanto como el clima organizacional, la percepción de la ética resulta fundamental (0.419). Y finalmente, dos ejes a tener en cuenta: la influencia del Jefe Inmediato, dado que ante un buen líder, los miembros se sienten más motivados para participar en la planificación del trabajo, pensando en un futuro cercano; y la percepción de Justicia dentro de la organización, como imprescindible en lo que respecta a la conformación de grupos para planificar (0.307).

Analizando los resultados obtenidos para la variable relacionada con el **Futuro**, se observó que se opta por el largo plazo si: las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas; Hay una alta orientación a los resultados y si se participa en grupos para planificar el futuro.

Conclusiones o un conjunto de hipótesis

Evidentemente en Argentina no se planifica o se planifica poco y mucho menos con un sistema participativo.

La mayoría de las organizaciones trabaja sobre lo inmediato, o un año, pero muy pocas a largo plazo.

Las organizaciones que planifican colectivamente son las que desarrollan tareas creativas, son transparentes, éticas, donde existe confianza, etc.

Nos interesa plantear algunas ideas que tal vez no lleguen a hacer hipótesis referidas a por qué sucede este fenómeno.

1. Hay un estudio empírico de Hofstede (2010) que ubica a la Argentina 74 entre 80 países en cuanto a mirada a largo plazo. Tenemos colectivamente un horizonte temporal de corto plazo.

En el mismo trabajo vincula el largo plazo y el corto plazo con sociedades indulgentes (o complacientes) o restringidas (moderadas). Se señala que habría cierta relación entre el pensamiento de corto plazo y las sociedades indulgentes. La Argentina se ubicaría dentro de estas características.

Sociedades indulgentes o complacientes: La gente se siente más sana y más feliz; hay una percepción del control de la vida personal; hay una valoración del ocio; optimismo, actitud positiva; más personalidades extravertidas; tener amigos es muy importante; participación activa en los deportes; comportamiento libre; centrada en el momento presente; la gente es más positiva y optimista; más extrovertidos y amistosos; se valora el tiempo libre y los amigos etc.

Sociedades restringidas o moderadas: Las personas se sienten menos felices y menos sanas; lo que me gusta no es lo que hago; hay una valoración del trabajo; pesimismo, cinismo; personalidades más introvertidas; tener amigos es menos importante; menos participación deportiva; comportamientos suprimidos y regulados; fácilmente se siente tratado injustamente; la gente es más pesimista y cínica; más reservados; el tiempo libre y las amistades son menos importantes, etc.

Según este enfoque habría características de la Cultura Global que conlleva a la opción del corto plazo.

2. La Argentina se encuentra en Crisis. Hay varias dimensiones para caracterizarla. Una de ellas es la “noción del tiempo”: El tiempo requerido se convierte en un factor central en la situación de crisis. Hay una percepción de que no hay tiempo, todo es urgente, hay horizontes temporales cortos; hay imposibilidad de pensar en el futuro, hay un presente permanente; importa más la velocidad de respuesta que la calidad. La crisis se asocia con el corto plazo.
3. A continuación, se listan una serie de cuestiones que se han relevado sobre por qué no se planifica ni se piensa en el futuro.

- Hay actitudes distintas frente a la incertidumbre, algunos quedan paralizados y otros miran a mas largo plazo.
- No se ve ánimo en los directivos en las actividades de planificación.
- No se sabe cómo planificar.
- Alta rotación de los directivos.
- Lo inmediato cambia tan rápido que no se ve la necesidad del planeamiento en base a escenarios distintos
- En general se proyecta la situación presente al futuro.
- El presente tapa todo; hay una imposibilidad de ver otra cosa.
- ¿No se sabe, no se quiere o no se puede?
- Imposibilidad de pensar en el futuro, la consecuencia es “surfear”.
- Pensar en un plan se puede hacer solamente en contextos estables.
- Idea que un plan es de una persona o un grupo y no de todos los miembros de una organización.
- No se le da importancia del proceso de planificación.
- Considerar que pensar el futuro es inútil.
- Pensar que se puede administrar sin objetivos a largo plazo.
- Falta de participación por inexistencia de propensión a dejar participar y compromiso con la participación.
- El modelo de gestión de Patronazgo no requiere de la planificación sino de la incertidumbre y, por lo tanto. la protección y la salvación por la dependencia.
- Falta de experiencia técnica por falta de uso de la planificación.
- El volantazo como estrategia.
- Se dedica poco tiempo a pensar y el planeamiento en esencia es pensar.
- La administración sin planificación es otra forma de administrar no estudiada aún.
- La no planificación se está convirtiendo en un negocio
- La inexistencia de planificación no se visualiza como un problema
- La planificación requiere de negociación, esfuerzo conjunto y madurez, y esto parece difícil.
- Hoy existe tanta improvisación que es imposible prever.
- Cualquier cosa puede suceder.

Si, como se planteó en la parte conceptual, los Objetivos, la Planificación y la mirada sobre el futuro son la esencia de la Administración ¿o estamos administrando mal por no Planificar ni pensar en el futuro, o estamos necesitando reformular la Administración para esta situación?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. PFEFFER, J. (2000): *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”*. México: Oxford University Press.
2. MATSUMOTO, D. (1996): *“Culture and Psychology”*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
3. HOFSTEDE, Geert (1999): *“Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”*. Madrid: Alianza Editorial.
4. SCHEIN, Edgard (1988): *“La cultura empresarial y el liderazgo”*. Buenos Aires: Ed. Plaza Janes.
5. SMIRCICH, L., “Concepts of culture and organizational analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983.
6. DE VAL PARDO, I. (1997): *“Organizar. Acción y efecto”*. Madrid: ESIC.
7. DAFT, R. (2000): *“Teoría y diseño organizacional”*. México: Thomson.
8. BLAKE Robert y MOUTON Jane (1984): *“O novo grid gerencial”*. Sao Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
9. REDDIN, H., “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.
10. GÓNGORA Norberto (2008), “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional”: en Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), *“Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones”*. Buenos Aires: Editorial Pearson.

11. GÓNGORA Norberto, NÓBILE Cecilia y REIJA Lucía: “Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP”. *Visión de futuro.*: Universidad Nacional de Misiones. 2014 vol.18 n°2. p34 - 59. issn 1668-8708. Issn 1668-8708.
12. GÓNGORA NORBERTO Y ARAUJO ANALÍA: “La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. Vº Jornada de Administración del NEA. IIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”
13. GÓNGORA N., REIJA L. y LARRIVEY F.: “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013.
14. FAYOL, H (1916) “Administración Industrielle et Générale”, Dunoc, versión en castellano, “Administración Industrial y General”, El ateneo, Buenos Aires, 1979.
15. RUSSELL L. ACKOFF: Un concepto de planificación de empresas. LimusaWiley, México, 1972, pág. 13
16. DRUCKER PETER F: "Lon-Range Planning means Risk-Taking", pág. 9. En Long-Range Planning for Management (D. W. EWING, Harper and Row, New York, 1972) dice: "La planificación, más que organización y análisis de la información, es un proceso de decisión-acción".
17. Stoner, James A. F. (1996). Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr). Administration, 6ª ed., Prentice Hall, México.
18. CORTÉS, H. (1998). Gerencia Efectiva. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela.
19. Goodstein, Leonard D., (1998). Planeación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc Graw Hill.
20. MATUS, Carlos. “Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES”, Caracas, 1993.
21. SAGASTI, F.: "Hacia un nuevo enfoque para la planificación científica tecnológica". OEA, Washington, 1972. Incluido en Desarrollo Rural de las Americas. Vol. V-Nro.1. 1973. Pp 6.
22. LUTHANS, F.: "Introducción a la administración: Un enfoque de contingencias". Mc grow-Hill, México, 1980.
23. ARMIJO, M.: “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. 2009. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
24. MINTZBERG, H. et. Al: “Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.” D/ Granica SA. Buenos Aires, Argentina. 511 pp. 1994
25. MINTZBERG, H.: “La caída y ascenso de la Planeación Estratégica”. Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
26. OSSORIO, Alfredo: “Planeamiento estratégico”. Buenos Aires, Argentina. INAP Editorial/Editor 2003. Obtenido de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
27. Definición de Futuro, obtenido de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Futuro>
28. THURSTONE, L. L. Comment. American Journal of Sociology, 52, p. 39-50. 1946.
29. HOFSTEDE G, HOFSTEDE G. J. y MINKOV M. “Cultures and Organizations”. McGraw Hill. 2010.