

## **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **OBJETIVO**

El alumno conocerá los fundamentos de las intervenciones en el ámbito de los valores de la organización

#### **Intervenciones en ámbito del desarrollo organizacional Revisión de los valores en la organización**

**Palabras clave: Valores , Valores Terminales, Valores instrumentales, Organización.**

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento: La psicología, Sociología, la ética, El derecho, entre otros.

Analizados en una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como modo de vida integral.

Un primer indicador acerca de si se puede o no evaluarse el campo de las actitudes y sus valores, es de hecho, en la vida cotidiana continuamente se está juzgando actitudes y a Valores. Y esto en sentido obvio de que todo ser humano, en diferentes contextos sociales y formas de organización, aprecia o evalúa acciones, objetos o situaciones.

#### Definición de valores

Tomando en consideración los valores en el quehacer diario de los individuos en lo que se refiere al estilo en lo que se refiere al estilo de vida. Personalidad, comportamiento en el ámbito social y laboral. Han surgido distintas decisiones, tendencias y enfoques. Algunas de las cuales se describirán a continuación hay que en conjunto representan aportes para el contexto teórico del objeto de estudio.

Dentro de la apreciación filosófica está Tunnermanch (1999) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre.

Para Garcia s. y Dolan los valores se definen bajo tres dimensiones

- Ético
- Económico
- Psicológico

Tipos de valores:

Los tipos de valores que existen en los individuos según Gamargo y Rojas(1998) son:

- 1 Valores Individuales
- 2 Valores profesionales

3 Valores Organizacionales/Laborales

4 Valores Terminales

5 Valores Éticos-sociales

6 Valores terminales

7 Valores Instrumentales

8 Valores Morales

De acuerdo a Silicio(1999)

Valores Globales esta diferencia a la organizaciones globales:

a. La organización tiene una visión comprensiva y globalizante de la realidad humana actual.

b. Sus metas sectoriales están en línea con el proyecto social del país y del mundo.

c. Sus políticas y estrategias son definidas en la mas próxima confluencia posible de la gestión exitosa de la empresa y el futuro humano materialmente sustentable y socialmente solidario.

Clasificación de valores

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

La conformación de los valores finales se realiza respondiendo las siguientes interrogantes

1) ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? (misión)

2) ¿Hacia dónde se dirige la organización? (visión)

3) ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? (objetivos estratégicos)

4) ¿Qué buscan los clientes? (Factores Claves de Éxito)

5) ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? (Áreas de Resultados Claves)

La formulación de la misión de la organización.

El concepto de misión y su importancia es aceptado y no difiere mucho entre los autores contemporáneos de la temática. No obstante, en la revisión de la literatura sobre el tema se seleccionaron algunos conceptos dados por autores relevantes: James Stoner[1] en su libro Administración plantea que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización mientras que Peter Drucker[2] señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar. Félix Martínez Díaz[3] plantea que la misión ha sido confundida a menudo con la

responsabilidad social de la empresa. En este sentido, Sallenave[4] plantea: "la responsabilidad de la empresa se establece en términos de utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político - económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori a la empresa y que no implica juicio de valor...

...

La definición de una misión delimita el campo de acción de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general, o dirigido a un objetivo permanente. Es importante como guía y disciplina" (D. Arellano).

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización.

Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización.

Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Otro debate es el que se ha centrado en torno a la relación fines (misión), objetivos y metas.

Para Sallenave, la finalidad es la concepción implícita del "por qué" de la empresa u organización y se caracteriza por su naturaleza filosófica más que práctica. En contrapartida puede pensarse en una ordenación de categorías (metas, fines y objetivos), a partir de la finalidad última de la empresa: Arellano propone distinguir el fin como la expresión que establece el espacio - tiempo donde queremos terminar (D Arellano). Este autor enfatiza en la misión, no como un dato, no como un intento de hacer racional del todo a la imaginación ni tampoco como un simple deseo o propósito, sino como un concepto cuya trascendencia radica en la capacidad ordenadora respecto a los criterios de actuación, así como de la recuperación del espacio humano de una acción como ésta.

Al respecto, el autor Salvador García[5] plantea que los autores sobre el tema de la dirección estratégica muestran una considerable confusión entre los términos visión, objetivos, finalidades tácticas, propósito estratégico, misión, metas, ambiciones, principios guías de comportamiento, etc. y señala que toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos

grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

Los valores finales asociados con la visión y la misión.

Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, los cuales se ponen de manifiesto en la etapa de implementación de las estrategias de la organización.

Lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos. Toda misión de una organización dos dimensiones: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la dimensión económica de la misión hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

1. Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
2. Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
3. Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
4. Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
5. Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.

6. Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.  
Características de la misión:

Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización.

Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos. Ejemplo: El éxito de una empresa de Seguridad y Protección radica en que no existan robos o pérdidas económicas por estas razones, los éxitos están en el exterior; en el interior, costos, esfuerzos, recursos, etc.

Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover.  
Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión.

Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar.  
Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos.

Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma.

Tener cierto contenido intangible y ambicioso. Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables. Es mejor alcanzar lo humanamente posible, que intentar alcanzar lo idealmente deseable.  
Ser revisada constantemente, por lo menos cada 2 o 3 años y en caso necesario actualizarla y redefinirla. Ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna, los objetivos particulares pueden cambiar.

Objetivos de la misión:

Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.  
Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.  
Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso para la elaboración de la misión:  
Iniciación y atención por la alta dirección.

Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.

Preparación del equipo en su conceptualización.

Elaboración de la expresión de la misión.

Revisión y retroalimentación.

Aprobación y compromiso.

Normas para la aplicación de la misión:

Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.

Comprometa a los nuevos trabajadores.

Hágala visible a todos, como un compromiso de todos.

Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.

Revísela periódicamente.

Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para cualquier organización, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad. Posterior a su formulación se recomienda diagnosticar la misma.

### **Desarrollo de percepción de problemas**

Actualmente, las empresas se desempeñan en un ambiente de negocios conflictivo, signado por una compleja realidad institucional, la aparición de nuevos competidores, el endurecimiento de las exigencias de consumidores y la escasez de capital humano calificado. Empresarios y ejecutivos necesitan toda su creatividad para superar estos desafíos.

Y, sin embargo, muchos utilizan esquemas mentales y practican conductas que derivan en soluciones pobres, repetidas, erráticas y alejadas de los objetivos.

#### **1) Tendencia a la queja**

La tendencia a la queja es sumamente frecuente en las organizaciones. En lugar de analizar y solucionar los obstáculos, muchos directivos tranquilizan su conciencia expresando su disconformidad.

Pero cuando la queja se vuelve cotidiana, aumenta la actitud reactiva hacia los problemas y se anula la posibilidad de generar proactivamente ideas innovadoras. La queja hace que se pierda la visión positiva del problema: proponer soluciones y aprender lo que no sabíamos.

En este marco, nadie se responsabiliza por la parte que le toca en el problema. Las propuestas sólo surgen cuando se abandona el estado de queja.

## **2) Tendencia a generalizar sin fundamentos claros y precisos**

Solemos agrupar o encasillar elementos en forma vaga e imprecisa.

Así, acostumbramos emitir opiniones como "no se está vendiendo nada" y "los consumidores no quieren gastar".

Estos juicios, además de su efecto multiplicador negativo, inhiben el potencial creativo y llevan a repetir decisiones tomadas en el pasado para resolver otras crisis, que podrían tener características muy diferentes de la actual.

De esta forma, las generalizaciones infundadas impiden aprovechar formidables oportunidades para adaptarse al nuevo marco competitivo repensando estratégicamente la agenda, intercambiando experiencias externas y conociendo las nuevas tendencias del mercado.

Para salir de una generalización imprecisa, es fundamental chequear la información recibida, ubicar el problema en su escenario genuino y evaluar. Sólo entonces podremos operar con creatividad y eficiencia en la solución de diferentes problemas.

## **3) Tendencia a manejarse con supuestos**

Los supuestos son estructuras mentales que se arman a partir de percepciones limitadas de los hechos y las personas.

Movidos por el apuro, las presiones y la competencia, muchos ejecutivos aceptan informaciones o sugerencias sin corroborar su veracidad, procedencia o alcance. De esta forma, suelen tomar por verdaderos, juicios probables sobre costos, riesgos, beneficios y tendencias de mercado.

En última instancia, esta actitud deriva en un análisis erróneo de los problemas y la formulación de soluciones estrechas o equivocadas.

Para evitar estos errores de gestión, es fundamental que el ejecutivo pregunte constantemente a sus colaboradores: "¿Desde qué idea se propone este plan? ¿De dónde salió esta propuesta?"

La pregunta abierta es la herramienta clave para detectar y analizar supuestos. Utilizarla con frecuencia evita errores, sobresaltos, mal uso de los recursos y pérdida de oportunidades.

Las reuniones periódicas con el personal también ofrecen un ámbito adecuado para blanquear supuestos ineficaces, analizar los errores y recuperar la creatividad perdida. presentábamos algunas conductas ineficaces a la hora de resolver problemas organizacionales: la tendencia a quejarse, a generalizar sin fundamentos claros y a manejarse con supuestos.

Veamos ahora otros comportamientos que producen soluciones pobres, repetidas y erráticas:

1) Tendencia a manejar soluciones sin tener una percepción global y clara del problema

La gran dinámica de muchos mercados reduce el tiempo disponible para tomar decisiones.

Con frecuencia, esta percepción es resultado del miedo y se manifiesta en frases como "explotó la bomba", "el cliente arde" y "hay que apagar el incendio".

Así, muchos gerentes intentan resolver problemas sin haberlos considerado desde distintos ángulos (incluso, sin haber tenido en cuenta sus propios intereses).

En muchos casos, la decisión veloz del ejecutivo parece resolver la dificultad. Y así se genera en la organización una cultura de "lograr el éxito rápido" o "la velocidad indica inteligencia".

Pero lo cierto es que los problemas resueltos en medio del apuro suelen reaparecer en el mediano plazo. Y recién aquí, cuando ya se ha perdido mucho tiempo y dinero, se los evalúa con una visión más abarcadora.

Esta dinámica puede evitarse a través de la evaluación de los problemas desde distintos puntos de vista y considerando diversos escenarios.

Así, es posible construir un plan con opciones eficaces e innovadoras, un plan que resuelva realmente los problemas en lugar de postergarlos.

2) Tendencia a fijar la atención en las causas de un problema y formular especulaciones

Conocer con claridad las causas de un problema es fundamental para realizar un buen diagnóstico. Sin embargo, quedarse fijado a ellas quita flexibilidad para proponer soluciones.

En otras palabras, estancarse en los "por qué" retrasa la consideración y el análisis de los "cuándo", "dónde", "para qué" y "cómo". Esta actitud conduce a la búsqueda de culpables en lugar de soluciones.



Para evitar esta tendencia, una vez detectadas las causas de un problema, es necesario concentrar las energías en resolverlo. En el futuro, ya habrá tiempo de trabajar con los responsables.

### **3) Tendencia a proponer soluciones provisionales sin evaluar sus costos y beneficios**

En muchas empresas, todos los problemas se plantean como si fueran emergencias.

Y esta costumbre lleva a proponer soluciones provisionales sin estudiar sus costos y beneficios.

Así, generalmente se olvidan los factores realmente importantes para sostener un buen desempeño presente y asegurar la sustentabilidad futura.

La famosa costumbre latinoamericana de "atar con alambre" ofrece una solución rápida (y tal vez novedosa).

Sin embargo, suele no considerar las consecuencias a mediano y largo plazo. Las soluciones que no han sido estudiadas integralmente pueden traer, con el transcurso del tiempo, más costos que beneficios.

Así, si bien un remiendo puede ser efectivo en el corto plazo, no ataca las causas del problema, dejando intactas sus ramificaciones y consecuencias futuras.