

## **BASES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES. (Primera Parte)**

### **Colectivo de autores integrado por:**

DrC. Humberto Blanco Rosales,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

DraC. Esperanza Carballal del Río,  
Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DraC. Mariela Columbié Santana,  
Asesora del Ministro de Educación Superior. MES

DraC. Teresa Cruz Cordero,  
Profesora del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

MSc. Rafael Díaz Crespo,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DrCs. Carlos Díaz Llorca,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

MSc. Fermín Ferriol Sánchez,  
Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. MES.

DrC. Rey Felipe González Meriño,  
Profesor de la Universidad de Oriente. Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. MES.

DrC. Orlando Gutiérrez del Castillo,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

DrC. José Marcané Lacera,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DrC. Fermín Orestes Rodríguez González,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana

DrC. Angel Luís Portuondo Vélez,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. ISPJAE.

DCr. Erwin Aguirre de Lázaro,  
Profesor Principal del Centro de Superación. CUBALSE.

MSc. Mercedes Zenea Montejo,  
Profesora de la Universidad Agraria de La Habana. UNAH.

## **PRESENTACIÓN A LA PRIMERA EDICIÓN**

Si veinte años atrás a un grupo de cubanos se les hubiera preguntado su opinión sobre la aplicación en Cuba de las entonces llamadas “técnicas modernas de dirección”, una parte seguramente hubiera considerado muy lejana esa posibilidad, otros lo hubieran creído innecesario, algunos no habrían entendido la pregunta y no pocos se hubieran alarmado por la supuesta intención de introducir en el país los gérmenes de la sociedad capitalista.

Pero la idea del estudio y adecuación de esas técnicas a nuestras condiciones no estaba tan lejana. En 1984 en el acto por el 26 de Julio, en medio del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, el Presidente Fidel Castro había señalado **“...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”**.

A la luz de estos planteamiento, en 1986 se comenzaron en Cuba los estudios de las técnicas de dirección, a partir de un reducido número de profesores universitarios y de empresarios, que asesorados por especialistas extranjeros de alto nivel, se fueron preparando en el dominio de los elementos teóricos y prácticos que les permitieron abordar una nueva forma de conocimientos en otros grupos de profesores, se hicieron experiencias de consultorías en determinadas empresas y fueron surgiendo los Grupos de Técnicas de Dirección. Por el método de multiplicación en cascada se fueron preparando cientos de profesores y entrenadores que hicieron de estos nuevos elementos un lenguaje común asimilable para la mayoría de los cuadros y reservas.

En sólo dos décadas el escenario mundial y el entorno nacional cambiaron tanto, que hoy es prácticamente imposible dirigir por los viejos patrones. En Cuba se desarrollan profundas reflexiones acerca de la influencia que esos cambios tienen y tendrán para la vida del país y sobre las medidas a aplicar para hacer frente a las nuevas contingencias y seguir el camino socialista de la Revolución.

En este sentido, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en 1996, en una de sus partes plantea: **“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las**

***posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”***, razón que ha inspirado y aún alienta los esfuerzos emprendidos en el perfeccionamiento de la dirección y en la introducción y generalización de la DPO y la Planificación Estratégica en todos los OACE, los CAP y las entidades del país.

El documento que ponemos en sus manos es el fruto de las experiencias, los razonamientos, las discusiones y las concepciones de muchos profesores de Dirección de todas las universidades cubanas, que a lo largo de la última década, han sido protagonistas directos en la gran batalla por hacer realidad la indicación del Estado y el gobierno, de avanzar en la creación y consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por objetivos, basada en valores.

No es un manual, tampoco una guía ni un libro de texto. Es simplemente un documento de consulta, una primera reflexión no acabada; muy por el contrario, abierta a los criterios y sugerencias de todos los que quieran contribuir a su enriquecimiento. La Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior agradece todos los aportes.

Afectuosamente,

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección  
Ministerio de Educación Superior

## **PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN**

Al finalizar el pasado ciclo de Planificación Estratégica 2004-2006 y a doce años del inicio de la introducción generalizada de la Dirección por Objetivos en el país, proceso al que paulatinamente se incorporó la Planificación Estratégica y el trabajo con los Valores, como parte esencial de la concepción cubana en la utilización de estas herramientas de dirección, se realizó un oportuno análisis de la experiencia adquirida a lo largo de ese período, el que fue compartido con los representantes de los Organismos de la Administración Central de Estado (OACE), Entidades Nacionales y Consejos de Administración Provincial (CAP), evaluando de conjunto los logros alcanzados y las insuficiencias que aún persisten, lo cual permitiría una proyección de mejora coherente y retadora para que la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, sigan fortaleciéndose como la base de un sistema de dirección acorde a las condiciones de nuestro país.

Como resultado del análisis se consideró que la implementación de la Planificación Estratégica ha seguido una evolución satisfactoria, expresada entre otros, en los resultados siguientes:

Se observa un mejor dominio y empleo de las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, con una mejor utilización de los conceptos y los procedimientos. No obstante, el Diagnóstico Estratégico en muchos casos se limita a un listado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, restando posibilidades al análisis al no llegar al planteamiento de la matriz DAFO. Algunos organismos y territorios se plantean una Visión poco retadora, insuficientemente formulada y difícil de evaluar lo logrado en el ciclo, los Escenarios no tienen suficiente elaboración.

La realidad demanda que se construyan tres escenarios (positivo, probable y negativo) y que no solo se formulen los objetivos y estrategias para el probable, sino que también se formulen para los casos positivo y negativo; de modo tal que en cualquier circunstancia se puedan aprovechar las posibles oportunidades y se cuente con las estrategias de contingencia, cuando sea necesario.

La formulación de objetivos y criterios de medida, tanto los estratégicos como los anuales, ha mejorado, incluyendo la tendencia a la reducción a partir de las prioridades.

No obstante, éste sigue siendo un asunto a perfeccionar, en tanto aún se confunden objetivos con tareas o funciones y muchas veces no se refleja un estado deseado y retador a alcanzar.

Se reconoce una mayor participación, implicación y concertación de los objetivos y criterios de medida, pero aún no se alcanzan los niveles deseados, en tanto estos procesos no llegan en la medida necesaria y en la forma adecuada, hasta la base. La concertación de objetivos debe ser potenciada y alcanzar estadios superiores de realización.

La mayoría de los organismos y territorios han trabajado mejor con sus sistemas de control y muchos de ellos expresan que los mismos constituyen el fundamento para la organización del trabajo del organismo, incluyendo su articulación con las bases para la Emulación por el 26 de Julio.

En general existe un sentido crítico en la evaluación del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, expresado en las calificaciones otorgadas, las que se han ido acercando a las percepciones que tiene la población sobre el estado de algunos de los temas que más les afectan. Sin embargo, este es un aspecto en el que hay que seguir insistiendo, de modo que cada vez más la evaluación se corresponda con los resultados reales obtenidos en los objetivos y criterios de medida.

Los valores se han trabajado por todos los organismos y territorios, por lo general hasta la definición conceptual y los modos de actuación, sin embargo, no se incluye su diagnóstico, faltan objetivos y estrategias para su introducción y evaluación en el trabajo de las organizaciones y no se observa una acción coherente a través de los objetivos y criterios de medida para su expresión en la labor de la organización.

En algunos organismos y consejos de administración se observa ya un dominio de estas herramientas de dirección por sus propios dirigentes y equipos asesores, permitiéndoles un trabajo interno mejor y más coherente. Ello se une a que en muchos casos ya se observa una participación e implicación mayor de los profesores de las escuelas ramales en estos procesos estratégicos de sus organismos, lo que representa una fortaleza importante, que debe seguir avanzando.

Aunque ha mejorado la relación CAP - OACE respecto a la elaboración de los objetivos territoriales, ésta aún es insuficiente para que el principio de la vinculación de la planificación ramal y territorial aporte más y mejor al desarrollo local sostenible. Es necesario seguir insistiendo en la búsqueda de las formas y vías más efectivas para que la información de los Organismos de la Administración Central y de las Entidades Nacionales llegue más oportunamente a los territorios, y así estos últimos puedan integrar los objetivos de los organismos ramales y entidades a nivel local.

En este proceso se subrayó la importancia de la adecuada correspondencia entre las metas estratégicas de la organización y la capacitación del capital humano en general y de los cuadros y reservas en particular, por lo que la elaboración coordinada en un mismo proceso y la correspondencia entre la Planificación Estratégica, los Valores de la organización y las Estrategias de Capacitación de los Cuadros y las Reservas, es un proceso que recaba de mucho trabajo y profundización para lograr sus objetivos.

Coherentemente con esas valoraciones, en las que se reconocieron los avances alcanzados y se señalaron las insuficiencias más importantes aún presentes, se subrayó la necesidad de poner el énfasis en la etapa venidera en la solución de los aspectos que cada organización en específico considera como su principales debilidades, en la consolidación de los aspectos en los cuales se han logrado mayores avances, trabajando a la vez por una mayor participación e implicación de los dirigentes y trabajadores en las organizaciones de base con los objetivos de trabajo y sus resultados, según las características y condiciones de cada organización, de modo de avanzar en el presente ciclo de planificación estratégica, a etapas superiores en el objetivo supremo de construir un sistema de dirección estratégica y por objetivos, basada en valores, como requiere la sociedad cubana actual y futura.

Grupo Temporal Gubernamental  
Mayo de 2007

## **CONTENIDO**

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE DISEÑO ESTRATÉGICO**
- III. BREVE EXPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO QUE SE PROPONE EMPLEAR PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES CUBANAS**
  - a. MISIÓN**
  - b. VISIÓN**
  - c. VALORES COMPARTIDOS**
    - i. Conceptualización**
    - ii. Niveles de la cultura organizacional**
- IV. BIBLIOGRAFÍA**

### **I. INTRODUCCIÓN**

Pasados varios años desde que, en 1995, la Dirección del Gobierno Cubano indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración Territorial y a las Entidades, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó la Planificación Estratégica en 1998 y, más recientemente el trabajo con los valores en la dirección- como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la Dirección Estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos - resulta oportuno y necesario realizar una reflexión general acerca de las experiencias logradas en este trabajo y de la diversidad de enfoques y definiciones conceptuales sobre los elementos que integran los modelos de Planificación Estratégica que se aplican en las distintas organizaciones cubanas.

El propósito es identificar y definir aquellos componentes básicos que deben integrar el sistema de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos basada en Valores que se utiliza actualmente en el país, sin que ello signifique la homogenización ni la estandarización mediante la fijación de un único modelo, muy por el contrario, ello permitirá una mayor riqueza y creatividad en el proceso, a partir de una mayor flexibilidad y de una mejor adecuación a las características, las necesidades y la cultura organizacional de cada entidad.

Este trabajo no pretende ser un recetario de respuestas académicas a las múltiples cuestiones que surgen de la rica práctica social en el campo de las técnicas de la Planificación Estratégica, sino que tiene la finalidad de contribuir al análisis de la experiencia cubana, partiendo de las principales limitaciones afrontadas a lo largo de estos años de aplicación y a la identificación de las mejores prácticas de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, en las organizaciones de la Administración Empresarial y Pública en Cuba.

La Planificación Estratégica, como parte de las Técnicas de Dirección que se implementan en el territorio nacional, es empleada para producir el cambio en las organizaciones utilizando estrategias. Por ello, para arribar al modelo de Planificación Estratégica que se propone, partimos del modelo de cambio de Michael Doyle, el cual se basa en la determinación del “Ahora” o “Estado Actual” de la organización para llegar (sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias) a un “Estado Deseado” o “Visión”.

Con este modelo de cambio como elemento de partida, en el presente compendio se presentan aquellos elementos metodológicos y conceptuales que el colectivo de autores considera debe contener el Proceso de Planificación Estratégica y de la Dirección por Objetivos (DPO) en los Organismos de la Administración del Estado (OACE), en los Consejos de Administración Provincial (CAP) y en las Entidades Nacionales.

Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en el proceso de formulación estratégica en las organizaciones cubanas, lo que no implica que se estén limitando otros elementos de utilidad que se puedan incorporar por las entidades, en dependencia de sus conocimientos y necesidades. En todos los casos, es imprescindible plantearse la necesidad de percibir integradamente todos los elementos que conforman el proceso de dirección que se aplique.

Como han planteado algunos reconocidos autores, la Dirección en su evolución a partir de la segunda mitad del Siglo XX ha transitado por diferentes fases o momentos, entre otros, por: a) la Dirección por Instrucciones; b) la Dirección por Objetivos y c) la Dirección por Valores. En ocasiones, algunos dirigentes se plantean que ya están dirigiendo por valores, y otros se preguntan ¿por qué si no hemos terminado de aplicar la Dirección por Objetivos ya entramos a dirigir por valores? Ambos planteamientos encierran un desconocimiento o al menos un conocimiento incompleto del proceso de dirección, lo que nos impulsa a explicar, una vez más, que en nuestro país la política planteada es ir avanzando en la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en los valores que preconiza nuestra sociedad.

Otra cuestión que debe tenerse presente es no observar la Dirección por Objetivos separada de la Planificación Estratégica y a su vez, no ver la Planificación Estratégica separada de la Dirección Estratégica. Esta última es un proceso que integra la Planificación Estratégica (con los objetivos como categoría esencial), la Implementación y el Control, de donde queda claro que la Planificación Estratégica es sólo un momento de un proceso completo e integral. Por ello el modelo/metodología que se presenta para guiar el Proceso de Dirección Estratégica en el sistema de la Administración Empresarial y Pública Cubanas contempla todos estos elementos de manera integrada y flexible, lo que ofrece la capacidad de superar algunas observaciones que puedan haberse producido en estos años, acerca del carácter “burocrático” de estos procesos, en muchos casos a causa de la necesaria documentación que es preciso llevar y de algunos enfoques esquemáticos que se pueden haber aplicado en la implementación y el control en algunas organizaciones.

Esta es una metodología para un proceso estratégico de cambio, que tiene como propósito el logro de resultados superiores en el trabajo. El modelo en si mismo es un modelo de cambio, por lo que su correcta implementación requiere la comprensión de que es un proceso visto desde el entorno hacia la organización, incluida ésta. Entorno que cada día se vuelve más cambiante, turbulento y muchas veces impredecible, por lo que - con procesos sistemáticos y proactivos, donde lo estratégico no solo viene dado por el tiempo, sino por las transformaciones y las alternativas que deben lograrse tanto en términos cuantitativos como



cualitativos- es posible elevar el desempeño organizacional, como lo demanda el desarrollo económico y social del país.

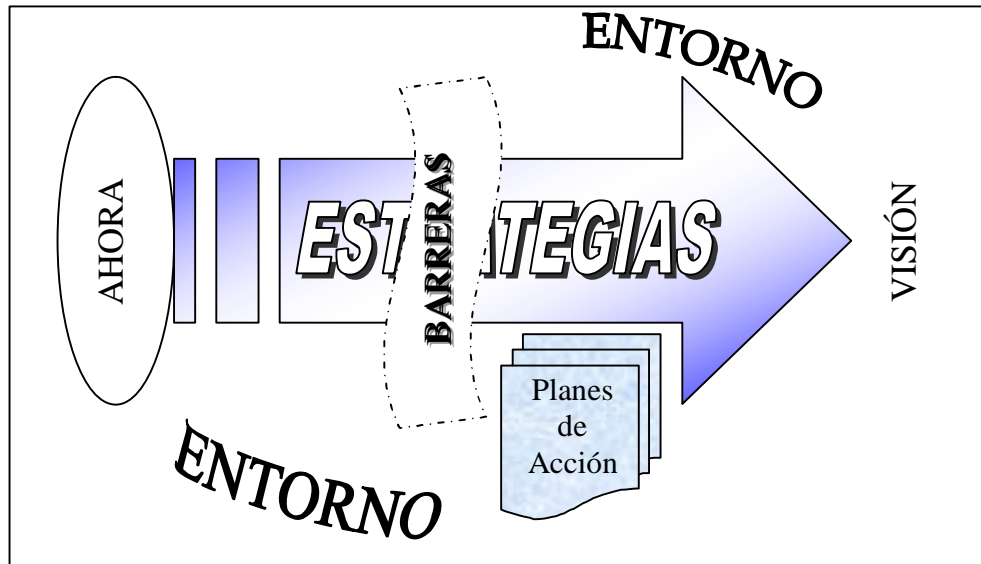
## **II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE DISEÑO ESTRATÉGICO**

Desde los años 60 del siglo pasado ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. ¿Cuáles son algunas de las razones que provocan esa necesidad? Entre otras, se pueden mencionar las siguientes:

1. **Los cambios en el entorno.** Dada la conjunción de un grupo de factores, desde principios de los años 60 se fue haciendo cada vez más variable e inestable el entorno en que actuaban las organizaciones, de manera que si antes las empresas podían, solo con un análisis retrospectivo y con fuertes resortes del mercado, obtener más o menos los resultados que se proponían; en estas nuevas condiciones se hizo imposible proponerse resultados y alcanzarlos sin tener en cuenta el entorno con sus variaciones y demandas. Hoy el entorno se ha hecho tan cambiante e inestable que se puede afirmar que lo único verdaderamente estable y regular es la inestabilidad del cambio. Entonces, en esas condiciones cabe la pregunta ¿Es más necesaria o no la Planificación Estratégica? Este factor tiene una influencia decisiva y determinante en el resto de los factores.
2. **Los ritmos de los cambios tecnológicos.** El Progreso Científico-Técnico como proceso evolutivo y de desarrollo ascendente, ha sido siempre el factor más importante para lograr el aumento de la productividad del trabajo y por tanto, factor decisivo y dinamizador del desarrollo de las fuerzas productivas en cualquier sociedad, sin embargo desde la segunda mitad del siglo pasado los ritmos y niveles del Progreso Científico-Técnico no han tenido parangón en la historia, afectando todas las esferas de la vida social.
3. **La competencia.** Se ha ido haciendo cada vez más intensa, variada y virulenta, lo que provoca la necesidad de conocerla bien y conocer cuáles son las principales fuerzas que actúan en su entorno y en su sector de competencia, con vista a poder tener identificadas las posibles ventajas competitivas.
4. **La Globalización.** Como fenómeno objetivo que afecta hoy el desarrollo de las fuerzas productivas que interrelaciona las economías de los países. De manera que, en una economía globalizada resulta imprescindible conocer el escenario de actuación, el entorno, sus posibles clientes y necesidades y cómo garantizar la sostenibilidad del negocio.
5. **La necesidad de que las organizaciones actúen de manera proactiva.** Los cambios en el entorno y la velocidad de los mismos hace que las organizaciones hoy no puedan actuar de manera reactiva, pues no se pueden dar el lujo de esperar a que las cosas ocurran para luego buscar las soluciones y respuestas a los cambios, sino que tienen que tener la suficiente inteligencia y visión para “anticiparse a los cambios”

Como se hizo alusión en la Introducción, en este trabajo se presenta una metodología para un proceso estratégico de cambio en las organizaciones, la cual se basa en el modelo

planteado por Michael Doyle, y que ha sido enriquecido por la experiencia de la práctica social cubana en la implementación de la Planificación Estratégica como proceso de cambio, lo largo de más de una década. El mismo se presenta en la figura 1.

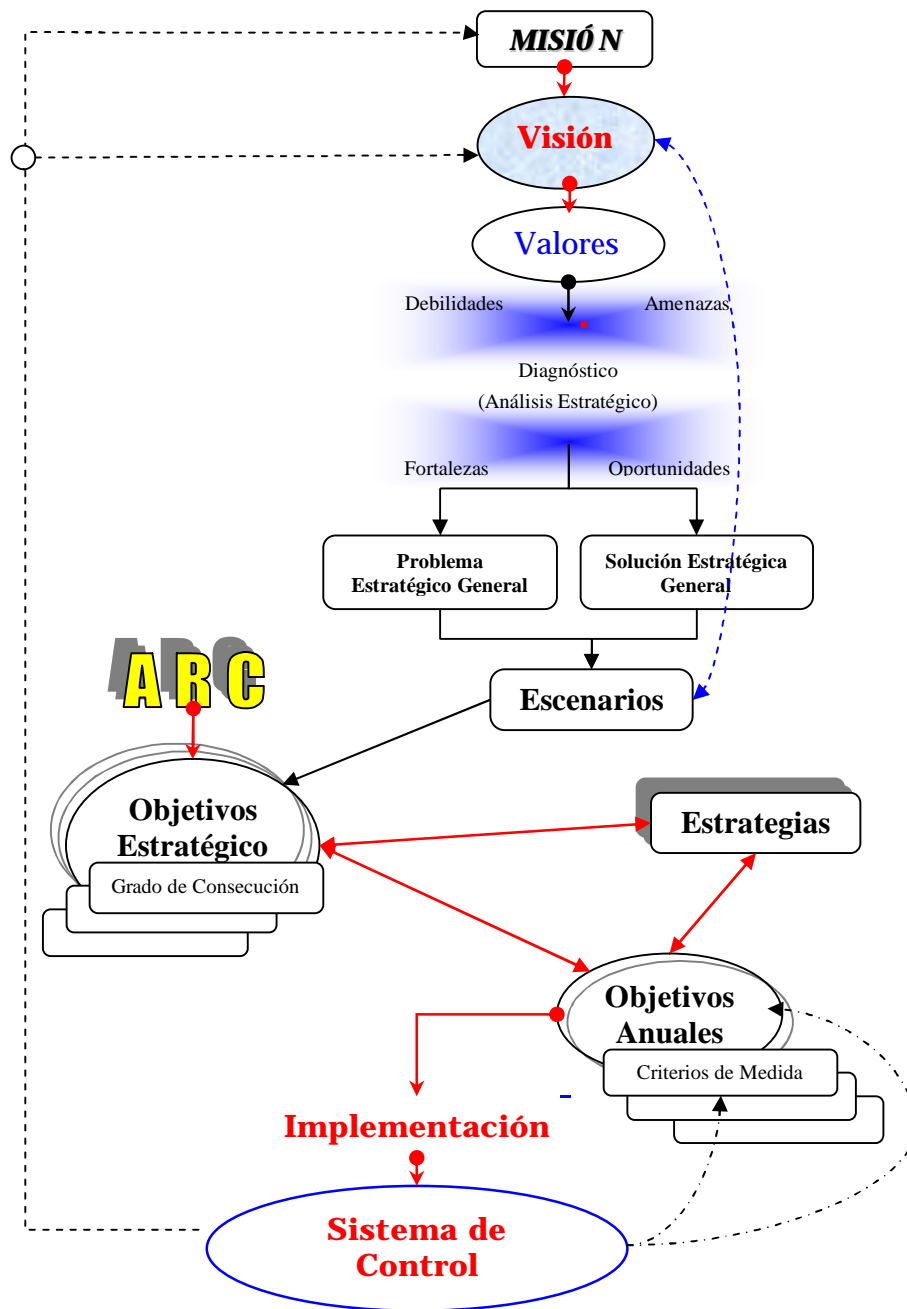


**Figura 1.** Modelo General de Cambio Organizacional. M. Doyle

A continuación se relacionan los elementos básicos de la metodología que proponemos, los que están contenidos en el Modelo de la Figura 2.

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores Compartidos.
4. Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.
5. Escenarios.
6. Áreas de Resultados Claves.
7. Objetivos Estratégicos.
8. Estrategias.
9. Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el orden metodológico para la proyección de la planificación que considere más adecuado a sus características y a sus necesidades, no obstante la misma debe recoger los 9 elementos básicos antes señalados, cuyos componentes se detallan más adelante en este trabajo. La utilización de elementos que contemplen otros modelos de Diseño Estratégico o que complementen el que aquí se presenta quedará a decisión y a la capacidad del organismo o territorio para hacerlo.



**Figura 2.** Modelo de Planificación Estratégica con los elementos básicos de la metodología que se propone. Elaborado por Rey Felipe González Meriño

### **III. BREVE EXPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO QUE SE PROPONE EMPLEAR PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES CUBANAS**

#### **1. MISIÓN**

El término misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término propósito, derivado también de un vocablo del latín *proponere* que implica declarar.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

La misión debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización. En las entidades de carácter no lucrativo como los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los Consejos de la Administración Territorial (CAP y CAM) y otras de carácter no empresarial se toma como referencia el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales establecidos en los documentos legales que rigen su labor. En las empresas ello se deriva del Objeto Social aprobado por la instancia que las crea y se expresa en una definición con un enfoque abarcador de la actividad fundamental, es decir, el tipo de negocio.

Por tanto, lo recomendable es utilizar el término “ámbito de actuación” para las actividades no empresariales y el de “negocio” para estas últimas y tener claridad acerca de que al definir el propósito o finalidad socio-económica de la organización no se trata de describir las funciones, responsabilidades, tareas o líneas de productos actuales o segmentos de clientes, sino de precisar cómo asume o entiende la organización de forma abarcadora su responsabilidad con la sociedad y sus beneficiarios directos.

El término cliente se utiliza aquí en su sentido actual y más abarcador, es decir, todas las personas o entidades para las cuales y por las cuales tiene razón de existir la organización, en primer lugar sus propios trabajadores que deben considerarse como clientes internos. No se trata entonces del viejo concepto capitalista que representaba sólo a aquellos a quienes se trataba de esquilmar o cuando menos manipular. Por ello, según las características propias de la organización, lo recomendable es emplear el término que más se utiliza en la práctica o mejor se avenga de acuerdo a los fines y tipo de actividad, llámense consumidores, pacientes, alumnos, públicos, población o cualquier otra denominación, hasta el degradado, o a menudo desvirtuado término de “usuario”. Lo importante es que quede claro su contenido y prime en él la firme convicción de que la entidad trabaja y existe para y por ellos.

En las empresas cubanas y otras formas organizativas productivas o de servicios, cuyo objeto social fundamental a diferencia del capitalismo no radica sólo en la obtención de ganancias, no son recomendables las formulaciones de maximizar los ingresos, las utilidades o las ganancias, pues estas no inspiran a todos y proporcionan poca guía para la acción perdurable por parte del colectivo laboral.

El “concepto de ámbito de actuación o negocio” puede definirse a través de las interrogantes siguientes:

- ✍ ¿Qué tipo de necesidad entiende que debe satisfacer la organización?
- ✍ ¿A quién debe satisfacer? (segmento de la población o mercado)?
- ✍ ¿Cómo? (¿Con qué tipo de tecnología o *know-how* lo hará?)

La misión debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

Para algunos autores, la misión se considera como el objetivo supremo de la organización, es decir, el primer nivel o la expresión más general de las aspiraciones de la empresa o entidad, dadas por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes, así como otros componentes de la identidad de la misma. Un punto de vista diferente plantea por el contrario que el propósito de ella no es exponer fines concretos, sino dar una orientación general que motive y sirva de guía al colectivo.

Lo esencial de la *misión* radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

### **Problemas y dificultades en definición de la misión**

En la práctica administrativa cubana las principales limitaciones en cuanto la definición y formulación de la misión están localizadas en que:

- ? No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ? Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ? Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- ? Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ? Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

### **¿Cómo formular la misión prácticamente?**

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es que, una vez analizado el concepto y papel de la misma, se le pida a cada uno de los implicados en el diseño estratégico que, utilizando técnicas grupales y creativas de generación de ideas, exprese su criterio acerca de la formulación de la misión de la organización, acorde al encargo social de la misma.

Posteriormente, se listan las ideas y, empleando técnicas de consenso, se van buscando los aspectos coincidentes, se analizan hasta arribar a la formulación definitiva aceptada por el consenso grupal. Otra forma, bastante empleada, consiste en dividir el grupo de los implicados en subgrupos de 5 a 7 personas, por excepción máximo 10 personas para que cada uno de ellos presente una formulación de la misión y posteriormente en una plenaria con todos los subgrupos presentar las versiones de misión de cada uno de ellos, buscar los puntos coincidentes y por consenso definir una misión colectivamente aceptada.

Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto. Esto debe hacerse cada vez que se estime pertinente en función de cambios importantes en la razón de ser, el entorno o al concluir un ciclo planificado.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ✍ ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ✍ ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
- ✍ ¿Quiénes son nuestros clientes y qué necesidades debemos satisfacer?
- ✍ ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
- ✍ ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ✍ ¿Qué valores nos mueven?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Esto es válido también, como veremos, al analizar las preguntas que contribuyen a la ADECUADA formulación de la visión.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios; unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y permitirle a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio, no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

Resumiendo, una buena misión debe:

- ? Ser compartida por los miembros de la organización.
- ? Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de querer abarcarlo todo. Pero sin dejar de ser suficientemente abarcadora para propiciar la adaptación y la creatividad y a la vez específica para evitar dispersión y pérdida de rumbo.
- ? Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ? Ser motivadora para el colectivo.
- ? Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ? Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- ? Ser original, única.
- ? Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan, respeten y hagan suya.

## **2. VISIÓN**

Es una imagen compartida y positiva del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es *vidire* expresión latina que quiere decir ver a lo lejos.

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio. Es el objetivo supremo al que quiere llegarse como plantean algunos autores.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores. Es deslizante.

Hay especialistas que consideran viable formular en un mismo enunciado la misión y la visión, por ello algunas organizaciones en el mundo unen ambas perspectivas temporales en una sola formulación. Sin embargo la práctica cubana recomienda trabajar ambos elementos de manera independiente.

Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar con los pies en la tierra, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera o entelequia, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

Una forma de atenuar lo anterior es realizar previamente el diagnóstico estratégico, pero ello es altamente cuestionado por los que consideran que esto mata o al menos limita el proceso creativo de generación de la visión. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas como la de evaluación de éstas.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

La visión puede suponer un cambio en el concepto de negocio actual o simplemente buscar una mayor ambición dentro del mismo negocio o ámbito de actuación.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en gran medida, de la visión que expresa lo que deseamos alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. No es un plan detallado con cifras y tareas, ni tampoco debe expresar lo máximo que se puede obtener como extrapolación pasiva del presente. Es una aspiración compartida sobre lo que se desea lograr, que supone transformación e inconformidad con lo logrado.

Es importante que todos “vean la misma visión”. Esto quiere decir que es la visión la que unifica o alinea a todos hacia un fin común, pero debe ser común. Si todos no ven lo mismo comienzan las divergencias y el rol de la visión es el de aglutinar y no el de dividir. Es el objetivo o conjunto de objetivos que se va a lograr en un tiempo determinado, en el futuro definido o acordado.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

- ✍ ¿A dónde queremos llegar en el año X?
- ✍ ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
- ✍ ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ✍ ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ✍ ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

### **Problemas más comunes en la formulación práctica de la visión**

- ? Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de Planificación estratégica.
- ? No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”.



- ? No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- ? Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- ? No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

### **¿Cómo formular la visión en la práctica?**

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

En resumen puede plantearse que una visión bien formulada debe:

- ? Ser compartida por los miembros de la organización.
- ? Comprensible y creíble por todos.
- ? Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ? Contar con un horizonte temporal que posibilite realizar cambios significativos en la actividad y resultados de la organización.
- ? En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ? Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ? Fomentar el compromiso con el futuro.
- ? Ser motivadora y retadora para el colectivo.
- ? Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.
- ? Tiene que garantizar que se cumpla la misión o razón de ser.

### **Políticas**

El término proviene del griego *politike*. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión. Es como si fueran las tuberías por donde fluyen las estrategias para alcanzar los objetivos. No debe haber estrategias que no sigan políticas.

Por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos.

Al igual que las estrategias, las políticas definen el marco de actuación para alcanzar los objetivos y suelen tener una vigencia superior a las primeras en el tiempo. Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos.

Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas lejos de limitar permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Los métodos y formas a través de los cuales se elaboran y aprueban las políticas son muy variados, pero como norma, su adopción debe ser precedida de un profundo estudio o análisis del tema abordado ya que, por su efecto y duración, las indicaciones y decisiones contenidas en las mismas tienen un carácter eminentemente estratégico y en ocasiones irreversible, al menos, a corto plazo.

Las políticas se expresan en diferentes tipos de actos, algunos pueden tener fuerza legal en función de su carácter directivo; otros, por el contrario, pueden tener más un sentido de recomendación, aunque en ocasiones ambos aspectos pueden estar presentes a la vez como componentes de una política adoptada por una entidad facultada para su establecimiento. Las políticas, cuando se entronizan y duran pasan a formar parte de la cultura de la organización. Otras veces se establecen por criterios individuales de dirigentes y no se cumplen por determinadas razones (incomprensión, faltas de lógica, voluntarismo, etc.) De ahí la importancia de definir las mismas de forma racional y colectiva. A veces hay confusión entre políticas y estrategias, puede suceder y en algunos casos es difícil diferenciarlas. Debe analizarse a qué nivel se está trabajando.

#### **Problemas y dificultades en la práctica:**

- ? El elevado número de actos normativos en los cuales se expresan las políticas imposibilita la dirección estratégica de las entidades y les resta capacidad para responder a los cambios del entorno.
- ? Insuficiente claridad en su definición institucional, empresarial o sectorial o su identificación con principios, lineamientos o normas.
- ? Surgen en ocasiones posibles contradicciones entre los elementos contenidos en diferentes políticas.

#### **¿Cómo formularlas en la práctica?**

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado de los eslabones involucrados en su cumplimiento, aunque cada organización, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

Se debe observar el necesario equilibrio por quienes formulan las políticas con vistas a evitar que el alto número y la rigidez de estas, las transformen en “camisas de fuerzas” que impidan a los niveles y eslabones afectados responder adecuadamente ante los cambios del entorno.

La práctica de circular para consulta entre los que deben de una u otra forma aportar criterios sobre los principales actos legales que contienen las políticas del Estado y el Gobierno, es un ejemplo de cómo deben proceder otras instancias al elaborar documentos con igual objetivo. Ello permite de forma ágil y económica lograr consenso en lo posible sobre las formas y vías de materializar las políticas de los órganos e instancias facultadas

para su establecimiento y evitar contradicciones entre diferentes actos normativos de esta índole.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Resumiendo, se considera que una buena política debe:

- ? Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ? Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ? Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ? Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ? No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

### **3. VALORES COMPARTIDOS**

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se presentan dificultades que deben tomarse en consideración para evitar su repetición:

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta como tal.
4. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.
5. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
6. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
7. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
8. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismos.

#### **3.1. Conceptualización**

Los valores constituyen uno de los niveles de la Cultura, por ello, el análisis y conceptualización de los mismos en las organizaciones es correcto realizarlo en su nexo con la cultura organizacional. Este enfoque en clave para adecuarlos operativamente, lo que es necesario para una gestión práctica apoyada en valores.

Muchos académicos, autores y organizaciones se pronuncian sobre el concepto de Cultura Organizacional. Existen múltiples definiciones al respecto pero nos parece más adecuada la presentada por *Edgard Schein (1985)* cuando expresa: 'Llamaré Cultura a 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 hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”<sup>1</sup>

Por otra parte, Alabart y Portuondo (2002), autores cubanos, la definen así: “La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.”

A los efectos de este material se asume la definición de Schein evidencia que la cultura es fruto de la interacción humana que se expresa en la relaciones entre los individuos en sus relaciones dentro de un grupo (adaptación interna) y en las relaciones de los individuos desde los diferente grupos (adaptación externa).<sup>2</sup> La adaptación interna y la adaptación externa son las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social lo que aparece en las dos definiciones.

Puesto que a veces se hace referencia a la identidad y aglutinamiento de los miembros de una organización como funciones de la cultura, nos detendremos en una función muy importante que es la de la Cultura como la que da solución a los problemas de *adaptación externa e integración interna*. En la interacción de los grupos por su integración interna y la adaptación externa se produce la cohesión grupal y se establece su identidad. Así cohesión/aglutinamiento e identidad son resultados de los procesos de adaptación externa e interna de los grupos, no funciones específicas de la cultura.

### **3.2. Niveles de la cultura organizacional**

Otro elemento distintivo de los aportes de Schein está en la definición de tres niveles de la cultura: Presunciones Básicas,<sup>3</sup> Valores y Producciones y Conductas, los cuales permiten no identificar la cultura ni con Valores, ni con las Producciones y Conductas. Debe quedar bien claro que los valores representan un nivel de la Cultura y son causados por las Presunciones Básicas (al mismo tiempo las Presunciones Básicas pueden ser fruto de valores fuertemente arraigados). A su vez las Producciones y Conductas<sup>4</sup> están matizadas

---

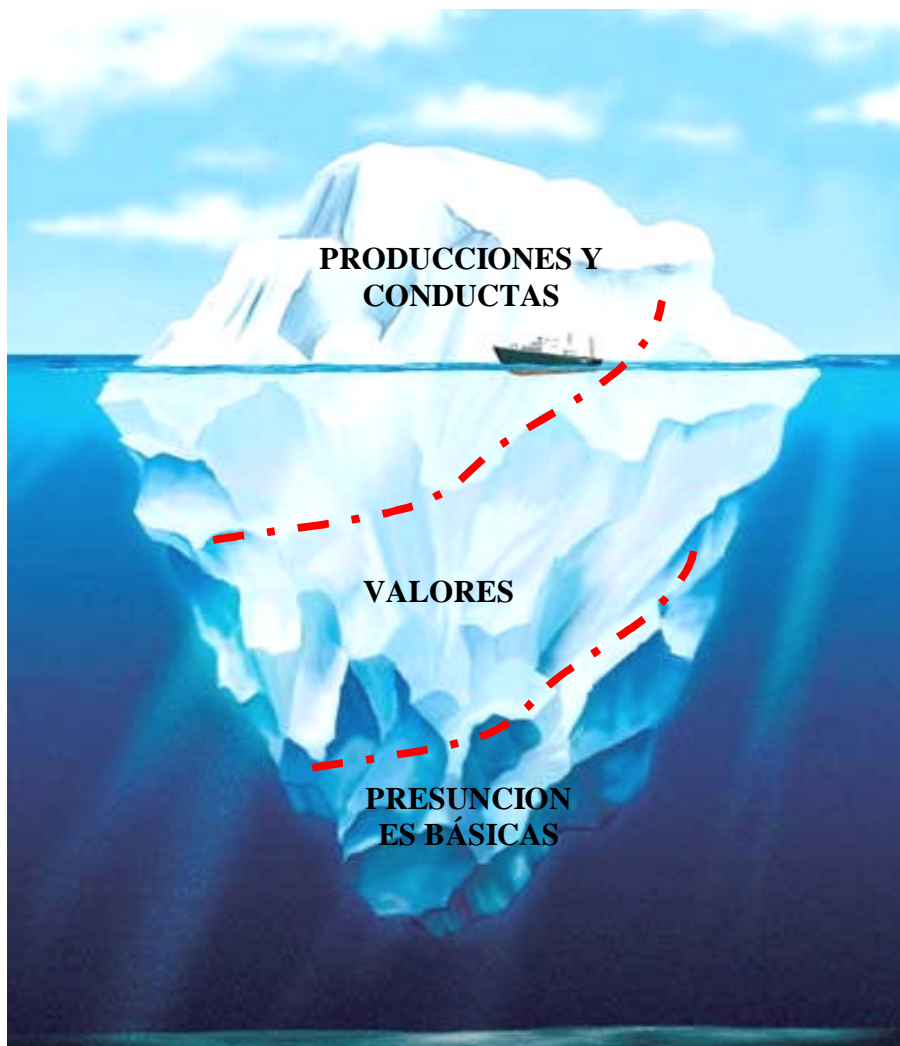
<sup>1</sup> Schein, Edgard H. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” Pág. 26.

<sup>2</sup> Todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y conducta. Algunas de ellas reflejan un lenguaje acorde al país de origen del autor. Las distintas definiciones estudiadas pueden clasificarse de lo simple a lo complejo, o de lo empírico a lo teórico; pero ciertamente todas son válidas, ninguna es contradictoria, quizás porque se trata de la definición de algo que en resumen es descriptivo de la existencia de un fenómeno y no su concreción extensiva y explícita.

<sup>3</sup> Las presunciones básicas son definidas por Schein como la Cultura profunda, los paradigmas culturales- especie de premisas que son verdades que no “necesitan” ser explicadas porque son asumidas como la verdad para el grupo. Por ello, las presunciones básicas en las que está basada la cultura- tienen que ver con la visión que el grupo tiene del entorno y con el papel que le corresponde desempeñar dentro de él.

<sup>4</sup> Las conductas son las maneras de conducirse un ser humano. Son manifestaciones de los valores que portan las personas.

por los Valores. Así entre dichos niveles de la cultura existe una relación causa-efecto que puede expresarse en el modelo de la figura 3, que represente un iceberg mostrando los niveles de la cultura.<sup>5</sup> En el mismo se muestra que las Producciones y Conductas representan la parte visible de los Valores (son la forma de la manifestación exterior de los valores), mientras que la representación de los valores en la figura expresa que muchos de ellos pueden ser tangibles pero otros no tanto. Por su parte las Presunciones Básicas se representan como una expresión profunda de los Valores y expresión de valores consolidados; representan lo que Schein denomina “cultura profunda.”



**Figura 3.** Niveles de la Cultura. Elaborado por Rey Felipe González Meriño.

<sup>5</sup> Este modelo elaborado por el Dr. Rey Felipe González Meriño, sobre la base los niveles de la cultura que propone Schein, y fue presentando por primera vez en Tesis de Maestría en Dirección defendida en octubre de 1997 en el ISPJAE.

La explicación de la Cultura a partir de la conceptualización de Schein,<sup>6</sup> quien dentro de la definición establece las funciones de adaptación externa e integración interna y expone además los niveles de la cultura, constituye una sólida fuente para la comprensión de la cultura organizacional.

### 3.1.1. Presunciones básicas

Las presunciones son creencias, cosas que se tienen como verdad y por tanto “verdades que no necesitan ser demostradas” porque son entendidas lo cierto, por el grupo humano de que se trate.

### 3.1.2. Los valores

Si el concepto de presunciones básicas está claro, veamos que los valores son el núcleo de una cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones de un grupo humano, los valores vienen a ser la expresión de dichas presunciones.

Para tratar integralmente sobre los valores y poder conceptualizarlos es necesario reflexionar respecto al siguiente conjunto de elementos interrelacionados: moral, ética, principios, normas y valores; los que están fuertemente relacionados.

**Moral:** Puede ser vista desde diversos puntos de vista, por ejemplo, como: (a) Formas o modos de la vida pública en relación con las categorías del bien y el mal; (b) Principios de lo que es bueno y justo; (c) Conjunto de costumbre y normas de conducta que regulan la vida pública y privada, la moral- como la define Luis Gerardo García - Herreros Hellal, “es *un sistema de juicios de valor que hacen parte de la cultura de una sociedad o comunidad humana, mediante el cual esa comunidad califica como buenos o como malos los actos de las personas que pertenecen a ella.*”

Lo moral es lo socialmente aceptado en una época y se convierte en la costumbre que tienen las comunidades de calificar la conducta de las personas. Así por ejemplo, en la mayoría de las comunidades se considera una virtud no mentir o respetar a los demás, esto significa que la mentira o el irrespeto son rechazados. Pero la moral está ligada a la tradición, a la cultura, a las creencias religiosas, a la época y hasta al clima. Cosas que son consideradas buenas en una localidad pueden ser inaceptables en otra, costumbres que son aceptadas en una época pueden ser rechazadas y hasta condenadas en otra, acciones, normas y principios, aceptadas por una religión son inaceptables para otra.

**Ética:** Es la disciplina filosófica que tiene por objeto los juicios de valor cuando se aplican a la distinción entre el bien y el mal. Es una reflexión filosófica, objetiva, racional que se hace sobre la moral. Es proponer valores universalmente válidos.

Pretendiendo la ética proponer valores universalmente válidos, no importa que en una época la esclavitud haya sido moral y socialmente aceptada por una parte de la sociedad, para la ética esclavizar a una persona debe ser desde todo punto de vista rechazable.

Pero ¿cuáles son los valores universales de naturaleza moral a que se refiere la ética? Cuando algo es conveniente o favorable lo consideramos bueno y cuando perjudica o

---

<sup>6</sup> Sí a partir de la conceptualización de Schein porque no es lo mismo definir que conceptualizar (José de Sousa). Definir es establecer una formulación para nombrar algún fenómeno más o menos complejo, conceptualizar es comprender el fenómeno a través de las interrelaciones de sus elementos.

destruye lo calificamos como malo. A las cosas buenas las llamamos valores y a las malas antivalores. Pero cuando hablamos de bienes o de males no siempre hablamos de lo mismo. Hay distintas clases de bienes y de males (materiales, culturales, estéticos) y también morales. Los bienes morales son una clase muy precisa y superior de valores humanos, son los más específicos y profundos de nuestra racionalidad, son lo más humano de nuestra humanidad y por esto son muy frágiles y vulnerables.

Cuando una persona, basándose en la tradición moral de su religión o de su sociedad, o en la reflexión ética que haya hecho sobre la racionalidad de los actos humanos, se apropia de determinadas reglas o normas con las cuales rige su propia conducta, se forma lo que se denomina tener principios. Esto es algo absoluto porque se es honesto o no, no se puede ser algo honesto o solo algunas veces deshonesto.

**Principios:** Son normas de conducta propias que la misma persona u organización ha tomado y por las cuales rige sus actos.

**Normas:** Regla que se debe seguir o a que se debe ajustar la conducta.<sup>7</sup>

**Valor:** Es la cualidad o conjunto de cualidades de una persona o cosa en cuya virtud es apreciada. Se habla de valores económicos, estéticos, éticos, intelectuales religiosos, etc.

Como se aprecia, todas las definiciones anteriores versan explícita o implícitamente alrededor de lo bueno o malo, lo justo o injusto. Así que puede considerarse que los valores son ideas sobre lo que es bueno o malo, junto o injusto.

Como el consenso humano se inclina por que lo bueno y lo justo es lo socialmente deseable, entonces puede resumirse que los valores son las ideas sobre lo socialmente deseable. Lo consideramos como las ideas/percepciones sobre el comportamiento justo/correcto esperado por el consenso social de un determinado grupo humano. Por tanto, los valores constituyen ideas compartidas por mucha gente o por la sociedad en general.

El grupo de expertos de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, integrado fundamentalmente por los autores del presente documento, ha concordado en trabajar con el concepto de valores compartidos, por los cuales se entiende *el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate*. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

En esencia reflejan una parte importante de la vida espiritual de la entidad y la sociedad, y no es más que la ética aplicada a la vida de la organización, es hacer lo que todos creen qué debe hacerse y creer en lo que hacen. Eso implica, para algunos, cambios en los hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos. Los valores constituyen una plataforma para la unidad del colectivo, para su cohesión. Son criterios de deseos que condicionan las actuaciones.

---

<sup>7</sup> Los grupos humanos en los procesos de integración interna y adaptación externa crean sus propias normas de conducta.

Según esta concepción existen, en general, valores compartidos, dentro los cuales están los valores existentes (aquellos que están realmente presentes en la organización) y valores deseados (aquellos compartidos en la mente de los miembros de un grupo determinado).

Los valores compartidos son esenciales, por cuanto constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, a la vez que contribuyen a determinar otros factores que también resultan decisivos para el sustento ético de las actuaciones, entre ellos, cómo se enfoca el entorno, la comprensión y conocimiento de qué es lo importante, la identificación de las necesidades, la estimación y ponderación de las prioridades y de cómo se emplean los recursos, así como la valoración de opciones y resultados.

Los valores sirven como líneas directrices para la política, el pensamiento y el comportamiento. También pueden utilizarse como normas para juzgar casos particulares de estos fenómenos. En cuanto al uso del concepto en un análisis real, se imponen algunas consideraciones.

1. En primer lugar, para hablar de valores ampliamente compartidos, no necesariamente tienen que serlo con el mismo grado por todos los niveles de la organización. Por ejemplo, los valores existentes se van fijando primero a niveles altos y de los líderes, quienes irán propiciando su extensión hasta la base.
2. En segundo lugar, cuando los datos se obtienen a partir de encuestas, los valores de los individuos se asimilan idealmente con sus opiniones sobre "cómo deberían ser las cosas" lo que arrojaría los valores compartidos deseados.
3. En tercer lugar, los valores reflejan el pensamiento. La gente se comporta de acuerdo con sus valores. Sin embargo, el comportamiento puede diferir del que se podría esperar basándose en los valores de un individuo. Alguien puede aceptar ciertos valores positivos pero su comportamiento real puede no estar de acuerdo con ellos, debido quizás a la necesidad o a ciertas inhibiciones. Otros pueden expresar ideas socialmente negativas, pero comportarse mejor de lo que se podría prever. Por tanto, el conocimiento de los valores de una cultura determinada refleja lo que la gente piensa que es importante, pero no siempre su conducta real.

### **3.1.3. Producciones y conductas**

Los mitos, los rituales, las ceremonias, etc., son producciones generadas a partir de los valores culturales de que son portadores los grupos humanos. Pero desde el punto de vista de este documento se trabajará particularmente con las conductas, como manifestación también que son de los valores. por lo que, para lograr que los valores sean operativos, es imprescindible detectar las manifestaciones de conducta que se dan en el grupo bajo estudio. Luego, es necesario analizar con qué valor específico, está asociada cada una de las manifestaciones de conducta listadas.

Según el DrCs. Carlos Díaz Llorca, en concordancia con otros autores, para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.



Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que ésta cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

De lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura, sino aquella que se rediseñe para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo y que ilusione para alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización: La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

### **¿Cómo formular valores?**

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto valores con los cuales trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande valores, todo de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como: “valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?; “valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?; “valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar el conjunto de los compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

**Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:**

1. Se pueden listar muchos, pero cuando se profundiza en ellos se encuentra que algunos están contenido en otros. Por ello hay que someterlos a un proceso de evaluación por consenso para identificar los que son esenciales dentro de la organización en particular.
2. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
3. Deben ser definidos en primera persona del plural.
4. Deben poder potenciarse mediante acciones de capacitación.
5. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
6. Deben tener la posibilidad de auditarse periódicamente.
7. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

A manera de ejemplo se presentan los siguientes “Valores Compartidos” y sus Normas, pertenecientes a una empresa imaginaria que trabaja la actividad de computación:

✍ **PROFESIONALIDAD:** (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un

ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente.”

? TRABAJO EN EQUIPO: (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo)

“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación, al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan al cliente optimizar su desempeño.”

? PRODUCTIVIDAD: (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado.”

Conjugando los elementos expuestos, es necesario precisar- como ya se expresó en 3.A.1.3- que para los valores sean operativos hay que verlos en su interrelación con las presunciones básicas y las Producciones. La esencia para la operativización (hacer tangibles y medibles a los valores) está en identificar las manifestaciones de conducta que se dan en el grupo implicado. Luego, es necesario analizar con qué valor específico, está asociada cada una de las manifestaciones de conducta listadas. Una guía como la que se muestra en la Tabla 1, puede ayudar en este empeño.

Valor Definido	Expresión Conductual Intermedia del Valor <sup>8</sup>	Expresión Conductual Final del Valor <sup>9</sup>
	Micro: A nivel de Organización / Empresa / Institución / Grupo	
Valores Explícitamente Organizacionales <sup>10</sup>	Devoción por la calidad	
	Pensamiento estratégico	
	Orientación al cliente	
	Pensamiento proactivo	
	Desvelo por la eficiencia	
	Énfasis en la eficacia	
	Énfasis en la eficiencia	
	Orientación a la Misión	

**Tabla 1.** Guía para la derivación de las conductas asociadas a valores, con vista a la operativización de estos.

<sup>8</sup> ¿Cómo se expresan cada uno de estos indicadores conductuales de los individuos a nivel de la organización en que laboran?

<sup>9</sup> ¿Cómo se expresan cada uno de estos indicadores conductuales de la Sociedad Cubana a nivel de los individuos en las organizaciones?

<sup>10</sup> Puede hablarse de Valores: Éticos, Morales, Políticos, Ideológicos, Patrióticos, Internacionalistas, Personales y Organizacionales. Denomino como Valores Explícitamente Organizacionales a aquellos que están referidos a atributos y cualidades propios de las organizaciones. Pero, implícitamente contienen a los valores humanos en general, y ello es así porque están soportados en los seres humanos que integran la cultura grupal dentro de las organizaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alabart Pino, Yesmín; Portuondo Vélez, Angel Luis, (2002) "Cultura Organizacional más Perfeccionamiento Empresarial, Premio a la Excelencia". Folletos Gerenciales. Año VI. No. 2 Febrero.
2. Carballal del Río, Esperanza, (2001) "¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños". Revista Folletos Gerenciales. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
3. \_\_\_\_\_, (2001) ¿CÓMO HACER REALIDAD EL FUTURO?: El resto de la historia de la Planeación Estratégica. Folletos Gerenciales ? 5, Marzo. MES–DCCED, La Habana.
4. Chiavenato I., (1995) "Introducción a la Teoría General del Administración", 4ª Edición, Colombia,.
5. Codina Jimenez, Alexis, (2007) "LOS FCE Y LAS ARC. USOS Y CONVENCIONES." Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril. La Habana.
6. \_\_\_\_\_, (2007) "Recatando la Dirección por Objetivos. En un nuevo contexto" Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril. La Habana.
7. Columbié Santana Mariela, (s.a) "LA ETICA EMPRESARIAL: UN PUNTO DE VISTA" Edición del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Cuba.
8. \_\_\_\_\_, (2002) "La Ética y los Valores en el sector público, como un imperativo de nuestros pueblos", Revista Probidad (electrónica), El Salvador.
9. Díaz Llorca, Carlos y otros, (2002) "Los Valores en la Dirección" Selección de artículos de autores cubanos". Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. La Habana. Cuba.
10. Gandarilla Bermejo Ángel y Ferriol Sánchez Fermín, (2003) "Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios". Revista Folletos Gerenciales No. 1/Enero / 2003. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana. Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488. ISSN: 1726 – 5851.
11. García - Herreros Hellal, Luis Gerardo: "Moral, principios, ética y valores. REFLEXIONES SOBRE MORAL, PRINCIPIOS, ETICA Y VALORES EN LA PRACTICA

CLINICA" [http://www.abcmedicus.com/articulo/medicos/id/155/pagina/1/moral\\_principios\\_etica.html](http://www.abcmedicus.com/articulo/medicos/id/155/pagina/1/moral_principios_etica.html).

12. Mintzberg, H. y Quinn, Brian, (1993) "El Proceso Estratégico". *Prentice Hall* Hispanoamericana S.A, México.
13. Mintzberg, H.: "Comportamiento Organizacional". Editado en Cuba, 7ma. Edición de Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
14. Ohmae K., (1983) *La Mente del Estratega*, Mc Graw Hill.
15. Portuondo Vélez, Angel Luís y otros, (1998) "Compilación de artículos sobre Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica". La Habana, septiembre.
16. Schein, Edgar, (1988) "La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica", Plaza & Janes Editores. Barcelona. España.
17. Stoner, J., (1996) "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana.