



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS**

TESIS

El camino hacia la solidaridad efectiva

AUTOR: Sergio Baldomero Dotti

DIRECTOR DE TESIS: Mg. Aldo Montini

POSADAS, Mayo de 2013



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

INDICE

INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I: PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION.....	3
1. VISIÓN DEL TRABAJO EN CUESTIÓN	3
2. PROBLEMA	4
3. HIPÓTESIS	5
4. OBJETIVO GENERAL	6
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
6. RESULTADO ESPERADO. APORTE	7
CAPITULO II: ANTECEDENTES.....	8
1. HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA	8
2. LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO SOCIAL	9
3. LAS NORMATIVAS LEGALES	11
4. UN MODELO DE GESTIÓN REAL	14
5. EL SUSTENTO DEL NUEVO PARADIGMA	15
6. EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LOS VALORES EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	17
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	19
1. INTRODUCCIÓN	19
2. LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	23
3. HERRAMIENTAS PARA EL PLANEAMIENTO	76
CAPITULO IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO.....	82
1. RESEÑA.	82
2. TRABAJO DE CAMPO.ENCUESTAS	103
3. GRAFICOS Y RESUMEN.ENCUESTAS	104



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

CAPITULO V: PROPUESTA DE GESTION.....	124
1. ASPECTOS GENERALES	124
2. EL ESTATUTO DE LA ORGANIZACIÓN	125
3. LAS DECISIONES INSTITUCIONALES	126
4. LA MISIÓN Y LOS VALORES	131
5. LA ESTRUCTURA	136
6. LA CAPACITACIÓN	140
7. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	147
8. FASES DE LA DIRECCIÓN POR VALORES	150
9. EL PRESTIGIO DE LA ORGANIZACIÓN	156
10. EL RESULTADO	157
 CONCLUSIONES.....	 160
 BIBLIOGRAFIA.....	 164
 GUIA DE ENTREVISTAS.....	 166



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

INTRODUCCION

Las asociaciones civiles en general son personas jurídicas privadas que poseen características particulares basadas en las normativas legales y específicas, constituyen organizaciones que sustentan su accionar en disponer de bienes y generar servicios que procuran lograr objetivos benéficos comunes para sus miembros, atender necesidades sociales de interés público, siendo su característica sustantiva la solidaridad y la ayuda recíproca.

La diferencia conceptual desde su naturaleza jurídica y económica con las sociedades de capital, es que éstas tienen como objeto la distribución o retiro de utilidades por parte de los socios, en las asociaciones civiles no existe la distribución de las rentabilidades, porque los excedentes se reinvierten a los fines de potenciar sus propósitos estatutarios que constituyen su razón de ser y el sentido de las mismas; y además, los bienes no le pertenecen a ninguno de sus asociados.

La organización solidaria es de carácter particular y tiene diferencias sustanciales en relación con las empresas de capital, y obligan al desarrollo de un estilo de gestión específico determinado por los siguientes elementos:

- el propósito de la organización solidaria es el servicio y el valor agregado que generan constituye el beneficio en función a las necesidades a satisfacer.
- la persona humana prima sobre el capital, por lo que la organización tiene un objetivo económico y social, donde lo económico es un medio para cumplir el fin social;
- la gestión es democrática y participativa fundada sobre la propuesta de una persona un voto, que conlleva a que el poder no se sustente en el capital; el asociado tiene un doble rol, usuario y dueño a la vez, lo que genera el vínculo cooperativo como componente no monetario de vital importancia en la gestión filosófica de la organización que sustenta el sentido de pertenencia en el asociado.¹

¹ www.Javeriana.edu.co – Pontificia Universidad Javeriana.Bogotá



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Es diferente ver la organización como un recurso económico para el crecimiento de un grupo propietario cerrado que verla como una capacidad de conjunto sostenida sobre bases principios y valores morales, sustentada en comportamientos alineados con la justicia, la solidaridad y la colaboración organizacional, comprometida con el desarrollo del medio social más amplio.¹

CAPITULO I: PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION

1. Visión del trabajo en cuestión

El presente trabajo se analizó desde un sentido amplio, pero no menos analítico, un modelo de administración sustentado en ideas que sintetizan la razón de ser de las instituciones, a partir de la cuales se definen las propuestas concretas y los comportamientos organizacionales y personales a llevarse a cabo.

Una mirada holística del escenario externo y las particularidades de cada institución, debe permitir a los integrantes de los cuerpos directivos el análisis de la realidad para una toma de decisiones desde una perspectiva amplia y social, y no solo económica.

“La función directiva en una organización no consiste en imponer un orden predefinido, sino en avanzar sobre la base de ideas entendidas y compartidas”².

El marco de referencia es considerar la dimensión social y cultural de la organización y desde el punto de vista de la gestión, de cómo se logra el desarrollo de la misma con un capital humano inserto en un ambiente de colaboración, se trata por lo tanto de encontrar el camino adecuado con el fin de lograr una organización solidaria y efectiva en lo interno, legitimada y sustentable en su contexto y con necesidades humanas a satisfacer dignamente en el marco de los fines de su naturaleza jurídica e institucional.

“La filosofía de gestión es una posición que atraviesa las diferentes decisiones que se toman en la organización, en todos los niveles. Son ideas que no pertenecen a un grupo de interés o influencia en especial, porque refieren a un saber compartido”³.

¹ ETKIN, Jorge, Capital Social y Valores, Ediciones Granica SA, Buenos Aires 2007. Pág. N° 22.

² ETKIN, Jorge, Capital Social y Valores, Ediciones Granica SA, Buenos Aires 2007. Pág. N° 19.-

³ ETKIN, Jorge, Capital Social y Valores, Ediciones Granica SA, 2007. Buenos Aires Pág. N° 21.-



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Un emprendimiento organizacional deseable es aquel que otorgue a todos los que se vinculan con la misma, la posibilidad de saber los argumentos y la previsibilidad de los comportamientos, así como también, apreciar su capacidad para satisfacer las necesidades que se demanden, apoyada sobre la ayuda mutua y comprometida con el desarrollo del medio social más amplio posible.

2. Problema

El desarrollo de las organizaciones de diferentes naturalezas nos brinda, en muchos casos, la posibilidad de analizar y comprender más acabadamente uno de los grandes aportes empíricos que las mismas nos brindan: Enseñarnos lo que no se debe hacer en términos de lograr resultados en el manejo de los recursos humanos, económicos y financieros de cualquier organización.

En virtud de que en el discurso y en las definiciones políticas con respecto a la organización, su estructura, los procesos de las distintas actividades, su cultura organizacional, pareciera que quiénes llevan a cabo la tarea de conducción lo tienen todo muy claro y definido, incluyendo los roles a desempeñar por los integrantes de las distintas organizaciones, pero la realidad nos aportó información y elementos relevantes a ser considerados a los efectos de confirmar que carecen de un conocimiento sistematizado de cómo llevar a cabo una gestión, y además, que esté sustentada con principios y valores que permitan ser los parámetros para la toma de decisiones en dirección a todos los intereses que confluyen en la misma.

El proceso de conocimiento empírico permite establecer relaciones de situaciones a partir de las cuales se pueden establecer rasgos comunes y repetitivos de modos de actuar, criterios por los cuales se resuelven las cuestiones en discusión, y todos ellos responden a intereses parciales y contrapuestos de quiénes tienen la responsabilidad en la conducción de las mismas, y por ende, las consecuencias se traducen en la generación de una cultura organizacional cuyos comportamientos son muy distantes de los resultados esperados, y por lo tanto, resolver de forma creativa e innovadora los desafíos y la complejidad de las situaciones que se abordan.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

No es incorrecto que cada uno intente dar respuesta a sus propias expectativas, lo que no debe, es hacerlo sin considerar el conjunto de la organización, lo cual en muchos casos, es el responsable último de la misma quién pone en práctica decisiones contradictorias en este sentido.

Es evidente que para que los objetivos perdurables se construyan, es imprescindible cambiar la retórica y las buenas intenciones, y comenzar a generar acciones que sustenten la integridad de las decisiones y que permitan fortalecer las relaciones interpersonales, que potencien la solidaridad, la energía y el talento de las personas como sello emocional entre el líder y sus seguidores.

¿Ahora bien, es posible encontrar el camino adecuado que nos guíe para construir una organización solidaria y efectiva, basada en principios y valores sustentables? Este es el desafío.

3. Hipótesis

Las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, por lo tanto, los dirigentes integrantes de los consejos directivos que comprendan que las personas confían instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios básicos, centrarán su liderazgo apuntando a la participación permanente con personas integradas a un destino común y con visión de futuro.

Según¹, la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad, la solidaridad y la confianza que forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas, constituyen las raíces de toda familia o institución que haya perdurado y prosperado en el tiempo.

El capital humano es el único activo apreciable, porque los otros comienzan a depreciarse el día que son adquiridos, en cambio, el capital humano crece con la prosperidad y el desarrollo organizacional.

Este enfoque debe centrar su mirada en lo estratégico y en lo operativo (en el día a día) y sus elementos relevantes son las actividades o procesos y la gente, como recurso

¹ Stephen R. Covey – El liderazgo centrado en principios. Paidós. Buenos Aires-Barcelona-México. 1991. Pág. 18 y 19.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

generador de valor agregado y como ventaja competitiva intangible para la organización en su conjunto.

En función a lo expuesto precedentemente, la hipótesis se orienta a que las decisiones referente a los recursos disponibles y de cómo construir el prestigio institucional de la organización, se realice sobre la base de un modelo de administración por valores¹ que defina el equilibrio de los distintos intereses, sean éstos internos o del contexto, para lo cual se requiere promover fuertemente un capital humano (habilidades, aptitudes, motivaciones) y social proactivos (redes y vinculaciones integradas a la sociedad) ya sea para los integrantes internos como a todos los asociados con voluntad de cambio, reafirmando una cultura organizacional solidaria, y además, una dirección estratégica efectiva que gestione los valores compartidos, que detecte permanentemente las oportunidades para la solución de los conflictos de los actores involucrados, lo más adecuadamente posible en razón de los escenarios en que cada decisión debe ser analizada y ejecutada por la organización.

4. Objetivo General

Proponer un modelo de organización institucional que permita a los Consejos Directivos de las entidades civiles sin fines de lucro de la Provincia de Misiones a llevar a cabo una administración sustentada en una dirección, cuyos pilares sean la organización, ejecución y el control de las actividades, que posibilite una gestión estratégica sustentada en proyectos compartidos lo más participativo posible, que afiancen en el tiempo una visión socio cultural de la organización a los fines de perfeccionar la toma de decisiones coherente con las distintas opciones que sean necesarias implementarse, sustentadas en la gobernabilidad y la inserción social de las mismas considerando un contexto cambiante, globalizado y extremadamente competitivo.

5. Objetivos Específicos

- Proponer un modelo de administración de carácter humanista e integrador, sustentado en valores sociales compartidos tendientes al equilibrio económico, emocional y ético de las organizaciones.

¹ Salvador García. Profesor Universidad Barcelona. Que es la Dirección por Valores. www.toptenms.com



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Exponer las principales políticas a implementarse que permitan iniciar un camino sostenido de procesos constructivos para la calidad de vida de la organización.
- Proponer una estructura organizativa, procesos de trabajo, sistemas de información complementarios, y competencias conductuales concretas para desempeñar cada una de las funciones dentro de la organización.

6. Resultado Esperado. Aporte

- Lograr afianzar un proceso de cambio sobre la base de la comprensión y posterior aplicación de principios básicos como la equidad, integridad, y confianza que permitan generar una adhesión y un compromiso de los distintos estamentos organizacionales.
- Contribuir a que dichas instituciones sustenten su accionar en una metodología participativa para gestionar estratégicamente las políticas a seguir y su implementación en función a su naturaleza jurídica y propósitos estatutarios.
- Aplicar conceptos como visión, misión, objetivos a corto y largo plazo, asignando los recursos humanos, económicos y financieros correspondientes, definir sistemas de información, la evaluación de procesos administrativos y de resultados obtenidos, equipos de trabajo, integración de los diferentes niveles de la organización, adaptándolos a los distintos entornos de la realidad y de esa manera enfrentar la complejidad de las variables o factores intervinientes.
- Promover la construcción de un capital humano proactivo, con voluntad de cambio y que aporte valor agregado a la organización constituyéndose en un bien intangible para la misma que reafirme una cultura organizacional solidaria.
- Enfocar el aprendizaje con relación a la personalidad y a despertar las capacidades de los recursos humanos, requisitos indispensables para iniciar un proceso de cambio, que fortalezca la autoestima y a la vez se modifiquen hábitos, y desarrollen virtudes que subordinen las relaciones humanas a fines y principios que constituyan el sustento para un liderazgo eficaz de los cuerpos directivos de dichos entes.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

CAPITULO II: ANTECEDENTES

1. Hacia una Administración Participativa

1.1. Los Cimientos del Éxito, Gran Centre Granollers¹.

Esta asociación de comerciantes comprendió que no era suficiente mejorar individualmente sus negocios, sino que eran necesarias medidas colectivas para afrontar las nuevas formas comerciales y los cambios de costumbres de los clientes.

Partieron de la base de que la competencia no estaba en las tiendas vecinas, si en las grandes cadenas comerciales, impersonales y muchas veces en detrimento del entorno social en que se ubicaban.

Esta situación inició el proyecto de la asociación orientado a crear valor al comercio de ciudad, para la ciudad y sus ciudadanos, sustentado en una gestión institucional con una dirección por valores y un desarrollo basados en la integridad, la creatividad, la coherencia, el entusiasmo y la ilusión en lograr los objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos ha sido motivo de premios internacionales reconocidos, siendo la clave de su éxito en la dirección impecable basada en valores, que permite alcanzar los objetivos fijados para sus tres ejes: Ciudad, Cultura y Comercio.

1.2. La Gestión de Valores en el proceso de Dirección Estratégica².

El autor en dicho trabajo, en base a los instrumentos aplicados, pudo demostrar la carencia de herramientas y de mecanismos de seguimiento y control para la gestión de los valores compartidos en el contexto estratégico de dicha institución.

¹ Cris Bolívar, Emily Sánchez y Salvador García como primer autor del marco teórico. España.

² Universidad de Ciego de Ávila José Antonio Méndez Mestre. Cuba.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Se consideró que la estrategia de la Universidad en cuanto a valores no pasó de la etapa declarativa, orientándose los mismos al proceso educativo, hacia los estudiantes.

En cuanto a los trabajadores y la organización propiamente dicha, la limitación que dicho cambio experimentó se debió a la escasa participación en las definiciones y específicamente la implementación se llevó a cabo sin una comunicación institucional adecuada y en no sensibilizar al personal con los valores escogidos.

2. La importancia del contexto social

2.1. Gestión por Valores. Como Herramienta de Fortalecimiento Institucional¹.

En este documento se manifiesta una propuesta que nos lleva a reflexionar sobre la importancia que tiene para el desarrollo de nuestra democracia y la calidad de sus instituciones, los valores culturales que la sociedad manifieste.

Para ello la participación ciudadana juega un rol preponderante que manifiesta que una sociedad civil está compuesta por distintos actores, como sindicatos, cámaras empresarias, partidos políticos, intelectuales, ONGs, que conforman un grupo heterogéneo con sentido comunitario, siendo la principal tarea de todos ellos la mejora en la gestión del estado.

Las conclusiones relevantes de dicho escrito nos afirman de la necesidad imperiosa que los representantes de los ciudadanos en la función pública tienen el deber ético y moral de constituirse en ejemplo para la comunidad, y la sociedad en sus distintas conformaciones el derecho y el deber de controlar el desenvolvimiento de la gestión pública y comprometerse seriamente con sus instituciones.

Razón por la cual, el sustento para que la sociedad en su conjunto funcione de acuerdo a las expectativas que la misma demanda, es profundizar la participación decidida en los ámbitos de estas organizaciones civiles para que se produzca el desarrollo colectivo anhelado.

¹ Dr. Juan Martín Crespo. Dra. Luciana Mercedes Giroto y Dra. Marisa Andrea Piumatti. Subsecretaría de Gestión Pública, Pcia. de Bs.As. La Plata .



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

2.2. La Dirección por Valores en Acción. Estudio de caso en una Cooperativa¹.

Es un estudio de un caso real de una cooperativa de Latinoamérica en la cual el autor tuvo que realizar un trabajo de consultoría con relación a la situación problemática de la entidad en la que la alta gerencia como las jefaturas intermedias no actuaban como equipos de trabajos y por tanto, no integraban las variables que componen naturalmente el proceso de de creación de valor de la institución.

Es decir, no integran el incremento del rendimiento económico con la cultura de la creación de valor, con la gestión basada en los valores, el liderazgo orientado en comportamientos éticos y los estímulos y recompensas.

El autor elaboró un cuestionario de diagnóstico con cada uno de sus miembros a los efectos de analizar la realidad de la entidad.

Luego de haberse analizado la información necesaria se comenzó un proceso de definir nuevamente la identidad, la visión y misión general de la cooperativa conformando todos ellos los valores estratégicos de la misma.

Seguidamente se definieron los valores éticos – como nos relacionamos con los demás -, los prácticos – cómo actuamos en nuestro trabajo – y los de desarrollo – como generamos o creamos, llegando a la síntesis final de los mismos en la cual todos lograron aprobar en definitiva los valores compartidos para cada uno de las categorías descriptas.

Además el autor describió el proceso de alineación organizacional en las decisiones de estos grupos de interés.

Finalmente destina un capítulo relevante que tiene que ver con la continuidad del proceso de dirección por valores remarcándose a la coherencia como condición necesaria para la consistencia con el conjunto de ideas recogidas en la organización a

¹ Dr. Carlos Díaz LLorca. La Habana Cuba. Agosto de 2002.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

través de su sistema de valores, finalizando con un espacio donde el mismo realiza sus reflexiones finales muy ricas en función de la experiencia vivida profesionalmente.

2.3. Caso Arcor. Corporación empresaria argentina multinacional¹.

El informe nos muestra a la empresa argentina de mayor producción de caramelos en el mundo conjuntamente con otras actividades que le permiten una integración vertical en sus insumos estratégicos, como la producción de azúcar, o la fabricación de envases de distintos materiales.

El grupo Arcor representa una empresa que lleva a cabo una gestión organizacional que se basa en principios rectores con una estrategia a sostener en el tiempo, pese a los vaivenes que la economía argentina transita en los últimos años y en los países en que opera comercialmente, a la puesta en práctica desde su identidad, misión, visión y valores que se transmiten en su cultura organizacional que ponen de relieve la importancia que posee para su desarrollo la generación de valor económico, social y ambiental.

3. Las normativas legales

3.1. Ley N° 20.321. ASOCIACIONES MUTUALES. Publicada 10/05/73.

Art. 2: “Son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante la contribución periódica.”

Art. 6: “El estatuto será redactado en idioma nacional y deberá contener:

- b) Domicilio, fines y objetivos sociales.**

¹ Lic. Julián D’Angelo. Año 2009.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

f) La composición de los órganos directivos y de fiscalización, sus atribuciones, *deberes*, duración de sus mandatos y formas de elección.”

Art. 7: “El estatuto social determinará las condiciones que deben reunir las personas para ingresar a la asociación relacionadas con su profesión, oficio, empleo, nacionalidad, sexo, u otras circunstancias que no afecten los principios básicos del mutualismo.....”.

Art. 16: “Los deberes y atribuciones del órgano directivo, sin perjuicio de otros que le confieran los estatutos, serán los siguientes:

a) Ejecutar las resoluciones de las asambleas, cumplir y hacer cumplir el estatuto y sus reglamentos.

g) Establecer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones, dictar sus reglamentaciones *que deberán ser aprobadas por la asamblea.*”

Art. 17: “Los deberes y atribuciones del órgano de fiscalización, sin perjuicio de otros que les confieren los estatutos, serán los siguientes:

a) Fiscalizar la administración,.....

b) Examinar los libros y documentos de la asociación....

c) Asistir a las reuniones del órgano directivo y firmar las actas respectivas.

g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, *en especial en lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.*

Esta normativa mencionada sucintamente, evidencia con claridad la importancia de esta herramienta jurídica para potenciar a las mismas en su gestión organizacional si los asociados lo definen con claridad el cambio de paradigma con respecto a la definición conceptual de las políticas a llevarse a cabo, el control necesario en su cumplimiento y el cómo será la organización que deseen conformar y sustentada en que principios y valores llevarán a cabo sus propósitos.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

Es una decisión que tienen que resolver sus asociados asumiendo el compromiso transformador que significa la responsabilidad en la participación activa de los mismos en la vida de la institución.

3.2. Ley N° 23.551. ASOCIACIONES SINDICALES. Publicada 23/03/88.

Art. 2: Las asociaciones que tengan por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores se regirán por esta ley”.

Art. 4: “Los trabajadores tienen los siguientes derechos sindicales:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales.
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafiliarse.

Art. 5: “Las asociaciones sindicales tienen los siguientes derechos:

- c) Adoptar el tipo de organización que estimen apropiado, aprobar sus estatutos.....
- d) Formular sus programas de acción y realizar todas las actividades lícitas en defensa del interés de los trabajadores.....

Art. 8: “.....Sus estatutos deberán garantizar:

- a) Fluida comunicación entre los órganos internos de la asociación y sus afiliados.
- b) La efectiva participación de los afiliados en la vida de la asociación.....

Art. 16: “Los estatutos deberán ajustarse a lo establecido en el Art. 8 y contener:

- c) Derechos y obligaciones de los afiliados,.....
- d) Modo de constitución, administración y control del patrimonio social..... régimen de cotizaciones de sus afiliados...
- g) Régimen electoral que asegure la democracia interna de acuerdo a los principios de la presente ley.....

La regulación legal de las entidades en cuestión expresa el marco jurídico dentro del cual las mismas deben desenvolverse.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

En estos artículos mencionados y en el resto de la ley estas entidades disponen para decidir abiertamente entre los grupos de interés de que la conforman, las políticas y metodologías en base a la cuales elaborarán las estrategias orientadas a cubrir las expectativas de sus integrantes.

Sus órganos de conducción tienen potestades que les permitirán asumir los compromisos que consideren oportunos con respecto a las formas y procedimientos de gestionar la organización en su conjunto y con la participación de sus afiliados en todo lo concerniente a la vida institucional.

4. Un modelo de Gestión Real

4.1. Modelo para una gestión de excelencia en organizaciones sin fines de lucro¹.

Dicha fundación con sus equipos técnicos han aprobado este modelo para una gestión de excelencia abarcativos en lo conceptual y metodológico del accionar de estas organizaciones sin fines de lucro.

El mismo contiene en detalle los valores de la excelencia en organizaciones y comprenden los distintos actores sociales y grupos de interés para las mismas.

A los efectos de ser más precisos menciono sucintamente algunos de ellos:

- a) El enfoque a la comunidad, en los destinatarios y en los donantes.
- b) El liderazgo en la conducción.
- c) La gestión de la calidad.
- d) La creatividad y la innovación.
- e) El desarrollo y el compromiso de las personas.
- f) Las relaciones con los prestadores y proveedores.
- g) La orientación hacia los resultados.

Estos aspectos y otros mencionados en el trabajo, conforman los atributos distintivos de una organización para ser considerada de excelencia. Ello son: El liderazgo, el sistema de gestión y los resultados.

¹ Fundación Premio Nacional a la Calidad. – Buenos Aires. Edición 2010.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

La utilización de este modelo tiene tres propósitos para una gestión de excelencia, a saber:

- a) Ayudar a mejorar los procesos proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
- b) Servir de referencia para un proceso de autoevaluación que pueda ser utilizado como herramienta de perfeccionamiento, detectando fortalezas y oportunidades de mejora continua en el desarrollo de las acciones.
- c) Constituir el parámetro para la evaluación de las organizaciones que se postulen para el premio nacional de calidad, a partir del encuadre de toda la organización en tablas que asignan porcentajes para el cumplimiento de los atributos relativos al liderazgo, a la gestión y los resultados, finalizando el escrito con un glosario que ayuda a interpretar el alcance técnico de la terminología utilizada en la descripción del modelo en cuestión.

Es un material de consulta para especialistas por el vocabulario utilizado en función a los criterios que se exponen a lo largo del trabajo en cuestión.

5. El sustento del nuevo paradigma

5.1. Dirección de Instituciones sin fines de lucro¹.

Material dirigido a líderes y directivos de dichas organizaciones, tratando diversos aspectos relevantes según detalle:

- La misión de cada ente y el compromiso que debe asumir el líder para su concreción,
- Estrategias para el cumplimiento de la misión en aspectos operativos como la comercialización, innovación y desarrollo de fondos.
- La gerencia orientada hacia el rendimiento. Cómo definirlo y medirlo.
- Las relaciones humanas. Su personal, junta directiva, la comunidad. Las relaciones claves, las decisiones respecto del personal.

¹ Peter F. Drucker. Edit. El Ateneo. Teoría y Práctica. Año 1990.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- El líder y los funcionarios en función de su propio desarrollo como persona. Qué recuerdo quiere dejar.

En cada capítulo existe un resumen del autor centrado en conclusiones prácticas, en la acción propiamente dicha, y además, entrevistas a personas prestigiosas en cada uno de los temas desarrollados en dichos capítulos.

Lo trascendente de su definición de estas organizaciones es que su misión fundamental de su existencia radica que no venden ni ofrecen servicios, sino que su tarea en esencia apunta al ser humano en su desarrollo e integración con la comunidad. Estas organizaciones son agentes de cambio humano.

5.2. Administración por Valores¹.

“Las organizaciones no hacen funcionar la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas.”

La administración por valores en las organizaciones esta basada en cambiar y aprender continuamente buscando el éxito de si misma de manera innovadora y desigual con métodos, tácticas y estrategias que generen el beneficio tanto de los propietarios, los empleados, clientes y proveedores;

Lo que se inicia en el momento en que se toma como base tener un vínculo entre los valores del trabajador y los valores de la organización y se logra que se fortalezcan realmente los compromisos de las dos partes para que se puedan lograr todos los objetivos y metas que tenga la organización.

Se añade de esta manera que es indispensable para el desarrollo de la institución tener una clara, concreta y afianzada definición de su misión y visión lo que significa conocer la posición, diferenciación, complejidad y los procesos de la misma.

La organización no debe dejar de lado la comunicación de los valores, símbolos y conceptos que orienten, guíen y sitúen las acciones cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

¹ Ken Blanchard y Michael O' Connor con la colaboración de Jim Ballard. Grupo Editorial Norma. Año 1997.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

De esta forma se podría decir que se promueven patrones de comportamiento para todos los miembros de la organización, tanto a lo interno como a lo externo.

Los jefes se convierten o se transforman en modelos de comportamiento adecuado con los valores que manifiestan porque lo que realmente se busca o a lo que se quiere llegar, para ser más concretos es a dar una forma más humanizada al propósito estratégico básico de las organización analizadas- es decir teniendo un lado más humano, con más sentimiento y pasión.

Lo que revela y destaca es que los valores, tales como la confianza, la creatividad y la honestidad son tan importantes como los conceptos económicos tradicionales o comunes y la eficiencia o el retorno sobre la inversión, ya que dan bases para decir que la administración por valores esta diseñada para darnos a conocer y resaltar que las organizaciones son la gente y que la perfección de la organización depende en gran parte de los seres humanos que la conforman.

6. El desarrollo de la gestión de los valores en el proceso de dirección estratégica¹.

Hoy para nadie es un secreto que todo resultado de la acción del hombre está mediatizado por la magnitud en que este quiere ejecutarla y alcanzar los objetivos, no se obtienen los mismos resultados de un hombre que actúa por miedo, coacción o amenazas, que de uno que es impulsado por necesidades y valores propios, de aquí se desprende la importancia que encierra el tema de los valores en la acción cotidiana del sistema empresarial cubano. Cada vez se habla más del tema y cada día la sociedad necesita ser más consciente de los valores con los cuales trabaja en sus procesos cotidianos.

El proceso de introducción de los valores en la dirección, ² “tenía el criterio de que había cosas que faltaban... Creía y quería incorporarle algo más, o tal vez hacer cierta reestructuración en lo que estábamos haciendo, pero me surgió la primera de las

¹ Monografías .com La gestión de valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila. José Antonio Méndez Mestre .

² Díaz, C. (2000). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 7-9 y 14-16.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

grandes preguntas: ¿qué era lo que quería incorporar, o qué era lo que quería reestructurar?"

El propio profesor posteriormente plantea que viendo los procesos estratégicos desde la óptica de la gente, es que comienza a revisar ciertos aspectos desde el punto de vista del comportamiento organizacional, es entonces cuando comienza a introducir además del concepto de misión otros conceptos como identidad de comportamiento y valores nucleares.

Según¹ cuando tuvo en sus manos los libros de Dirección por Valores, de Salvador García y Shimon L. Dolan y Administración por Valores, de Ken Blanchard y Michael O'Connor, en estos dos libros fue donde se encontró la fundamentación conceptual que se requería para reestructurar el modelo estratégico de manera coherente. Sobre el nuevo proceso de dirección se plantea "la gente son las que hacen las cosas, y hay que trabajar con la gente, por tanto, hay que trabajar con los valores de la gente, si es que queremos obtener algún resultado desde el punto de vista empresarial."

Las fechas oficiales de introducción de las últimas herramientas de dirección aplicadas en Cuba se pueden encontrar fácilmente evidenciadas en otro documento de² donde se plantea, "se observó que no era del todo lo efectivo que se quería el estar definiendo objetivos todos los años y por ello se decidió... el introducir la Planeación Estratégica a partir de 1998... Ya a partir del año 2000 se orienta introducir otra herramienta de dirección, la llamada Dirección por Valores".

Precisamente sobre la necesidad de introducir los valores también, el profesor³ realiza una investigación sobre los valores en los distintos enfoques gerenciales que evidencia la importancia de la utilización de los mismos. Del estudio de esta investigación se pudo resumir que los valores como herramientas o enfoques gerenciales han venido

¹ Díaz, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las [organizaciones](#). Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Editorial Balcón. La Habana, Cuba.

² Díaz, C. (2002). Mesa Redonda Informativa: La DpV como [ideología](#) organizacional. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 59-60.

³ Codina, A. (2004). Los valores en enfoques gerenciales. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de [Contabilidad](#) y [Finanzas](#), Universidad de La Habana. Extraído el 9 de octubre, 2007 de http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mj_05.htm



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalaron las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios¹.

Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa².

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas³.

Los valores y las creencias son los elementos más importantes de una organización, sugieren pautas de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que se desea⁴.

CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

4.1. Introducción

“Si das pescado a un hombre hambriento lo nutres durante una jornada. Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda la vida” - Lao Tse

Los dilemas diarios que las personas deben enfrentar y resolver nos plantean de forma permanente las formas y los criterios sobre los cuales nos daremos a nosotros mismos, a los colaboradores con los que interactuamos, la organización a la que pertenecemos,

¹ Peters, T. & Waterman, R. (1980). En Busca de la Excelencia. Mc Graw Hill. México.

² Dolan, Sh. & García, S. (1997). La Dirección por Valores. Ediciones Norma, Buenos Aires.

³ Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. Edit. Continental. S.A. México.

⁴ Quigley, J. V. (1987). Liderazgo en [Acción](#)- Visión. McGraw Hill. México.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

una justificación a los fines deseados que comprendan los motivos de las acciones llevadas a cabo.

Para ello “El liderazgo centrado en principios es un paradigma de transformación, una nueva forma de pensar que ayuda a resolver los dilemas típicos de la vida moderna”.

Los principios son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humana.

El que las personas avancen hacia la supervivencia o la desintegración dependen del grado en que vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, equidad, justicia, integridad, honestidad, confianza, valorarse a sí mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento del liderazgo eficaz.

Los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiadas y gobernadas por esos principios probados.

Consecuentemente aplicados permiten transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y las organizaciones.

A diferencia de los valores, los principios son objetivos y externos. Son como brújulas que nos señalan el camino. Funcionan obedeciendo a leyes naturales propias de la dimensión humana, con independencia de las condiciones.

Los valores son subjetivos e internos, son como mapas (paradigmas), reflejan las creencias de nuestro medio cultural, las formas de pensar y percibir la realidad.

Cuanto mejor alineados estén nuestros valores con los principios correctos, más precisos y útiles serán.

Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula que señala los principios del verdadero norte, es una herramienta para el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad.

Puesto que cada uno de estos comportamientos tiene su propia escala de valores, cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

liberan de las viejas percepciones y paradigmas en que se encuentran sumergidos interiormente.

Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, es decir, su capacidad de examinar objetivamente hasta donde sus valores, creencias, percepciones, comportamientos están alineados con los principios fundamentales, donde aparecen discrepancias (prejuicios, ignorancia, error) efectúan los ajustes para realinearlos más sabiamente.

Estos conceptos son el núcleo de las misiones personales y de la organización en general, son el fundamento de su cultura, ordena los valores, las estructuras y los sistemas por separado.

Este concepto de liderazgo se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:¹

- 1) Confiabilidad a nivel personal (la relación conmigo mismo). Carácter (lo que uno es como persona) y en la capacidad (lo que uno puede hacer).
- 2) Confianza a nivel interpersonal (las relaciones e interacciones con los demás). La confiabilidad es el cimiento de la confianza. Acuerdo emocional. Yo gano/tu ganas. Empatía. Sinergia. Interdependencia productiva.
- 3) Gerencial (la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea). Otorgar poder.
- 4) Organizacional (la necesidad de organizar a las personas, construir equipos, resolver problemas, crear una estructura, una estrategia y sistemas acordes a ello). Alineamiento.

Características de los líderes centrados en principios:²

- a) Aprenden continuamente: Leen, buscan la forma de capacitarse, escuchan a los demás, son curiosos, preguntan constantemente. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben.

¹ Covey Stephen R.– El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991 – Pág. 343 a 356.

² Covey Stephen R.– El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991 – Páginas 37 al 45



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- b)** Tienen vocación para servir: Consideran la vida como una visión, no como una carrera. Tienen el sentido de la responsabilidad, de colaboración en función de las tareas que tienen por delante.
- c)** Irradian energía positiva: Su semblante es alegre, placentero. Su actitud es optimista. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.
- d)** Creen en los demás: Creen en las potencialidades invisibles de las personas, más allá de las conductas negativas y debilidades humanas que pudieran tener los demás. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. Ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades.
- e)** Dirigen sus vidas de forma equilibrada: Leen, miran, observan y aprenden. Saben discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación que se presente. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada circunstancia: equilibradas, medidas, y prudentes. No necesitan manipular a los demás.
- f)** Ven la vida como una aventura: Su seguridad emana de su interior y no viene de afuera. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia. Aprenden de la gente. Se resisten a ser discípulos de ningún individuo. Son flexibles. Se interesan por las personas.
- g)** Son sinérgicos: Este concepto sustenta que el todo es superior a la suma de las partes. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. No dudan en delegar para obtener resultados, creen en las capacidades de los otros. Como no se sienten amenazados por el hecho que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca. En situaciones antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro, y no en la lucha de sus posiciones. Los demás al descubrir su sinceridad, se convierten en partes de un proceso creativo de resolución de los problemas.
- h)** Se ejercitan para la autorrenovación: Se ocupan diariamente de forma regular de las cuatro dimensiones de la personalidad humana: Física (gimnasia), Mental



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

(Leer, escribir, observar), Emocional (ser pacientes, asumir responsabilidades por su propias vidas, decisiones y reacciones) y Espiritual (meditación, plegarias, ayuno).

Esto tiene que ver con que si elijo el menor esfuerzo, no se logran las victorias privadas y por ende, no se logra afianzar una voluntad disciplinada y orientada al servicio de las cosas importantes.

Afirma que a lo largo de la historia, los líderes han utilizado diferentes modelos y mapas para dirigir a la gente, en una gama que va desde el paradigma de la zanahoria y el garrote – donde para crear productividad se empleaban las recompensas y los castigos- hasta las relaciones humanas y modelos de recursos humanos más refinados, basados en estrategias de influencias y técnicas de participación.

En tal sentido indica el autor, que el “liderazgo centrado en principios”, permitirá que los líderes puedan aspirar a transformar sus organizaciones y su gente comunicando la perspectiva, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea coherente con la creencia y alineando los procedimientos a los principios, roles y objetivos.

De esta forma la gente podrá alcanzar el más alto sentido del aporte individual a través de su compromiso con la misión de la organización.¹

4.2. La orientación estratégica

Los principios – el por qué hacerlo - son como brújula, siempre señalan el camino. Se aplican en todo momento y lugar. Constituyen un elemento trascendente en la definición estratégica de la gestión organizacional.

“Si la planificación de actividades empresariales se centra en una visión de conjunto y en un compromiso con un marco de principios, quiénes están cerca de la acción pueden usar esa brújula y su propia pericia y juicio para tomar decisiones y actuar”.²

¹ Covey Stephen R.– El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991 – Páginas 37 al 45.

² Covey Stephen R.– El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991 – Páginas 127 a 128



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

“Los principios no son prácticas. Las prácticas son actividades o acciones que funcionan en una determinada circunstancia y no necesariamente en otra. Si uno se concentra en los principios, confiere a quienes comprendan el poder de actuar, sin tener que estar conduciéndolos, evaluándolos o controlándolos constantemente.

Los principios son de aplicación universal y cuando son incorporados como hábitos, dan poder a la gente para crear una amplia variedad de prácticas con las que resolver diferentes situaciones.

No obstante lo cual, la capacitación es muy necesaria para adoptar una nueva mentalidad, para tener la seguridad que comprenden el concepto y cómo debe aplicarse en su labor diaria.”

Como hacemos participar a la gente en el problema

La clave para implementar el cambio y aumentar el compromiso es la participación.

El ser humano en general se interesa más por su propias ideas que en la de los demás, y además, es probable que si no participa exista una natural resistencia a los cambios que se puedan implementar en la organización.

“Una decisión eficaz tiene dos dimensiones: La calidad y el compromiso. Midiéndolas y multiplicándolas podemos determinar el factor eficacia”, afirma Stephen R. Covey.

En el plano de la gestión diaria muchas veces se duda en hacer participar a la gente en las decisiones por temor a mostrar las ideas que se sostienen, pero la experiencia indica que la eficacia de las decisiones dependen de la calidad y el compromiso que proviene únicamente de la participación de la gente de manera adecuada y transparente en la vida diaria laboral.

La dinámica que se produce en el proceso del cambio

El nivel de gestión o comportamiento actual, representa el estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas al cambio.

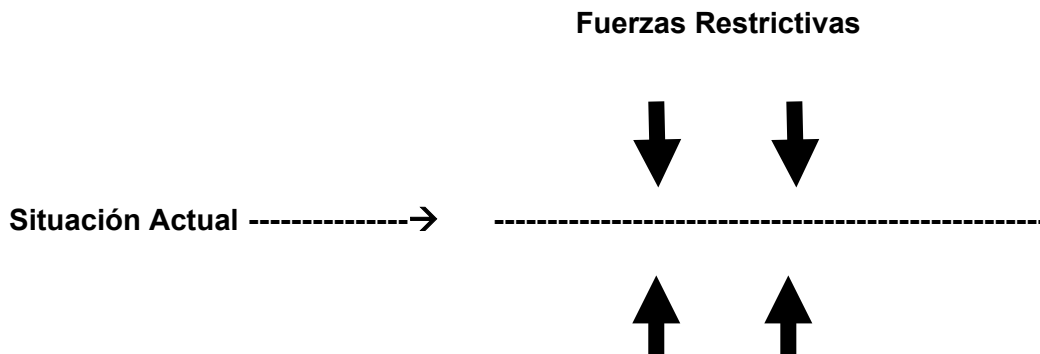
Figura N° 1 - Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas

Situación Deseada -----> -----



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría



Fuente: Stephen R. Covey – El Liderazgo Centrado en Principios – Paidós - Pág. 299

La explicación señalada se sustenta en que en la medida que las personas no comprendan la naturaleza de los problemas a resolverse por parte de la organización en función de los objetivos a lograrse, se resisten a aceptar los cambios.

Cuando la gente participa en el problema, se compromete significativa y sinceramente en encontrar y llevar adelante las soluciones a ese problema.

Cuando las personas identifican sus metas personales con las de la organización, liberan una enorme energía, creatividad y lealtad hacia la misma.”

Los comportamientos que sustentan este cambio en la percepción de la organización es una comunicación abierta, libre y honesta desde la cúpula hasta la última fila de la estructura de la misma. Si la gente siente que la intención es manipularla para que cambie, el resultado es la resistencia a tales formas de conducción en la gestión.

Entonces ¿Se deben aumentar las fuerzas impulsoras o reducir las restrictivas?

La respuesta más rápida nos indicaría que deberíamos aumentar las fuerzas impulsoras que están bajo nuestro control, este es el enfoque que tradicionalmente más se emplea, pero es el menos eficaz, porque solo crean nuevas tensiones en un nivel superior y, apenas atenúan los impulsos, se retorna al nivel anterior.

La clave para generar un proceso de cambio sinérgico es el nivel de confianza que prima en las culturas que se van atomizando entre el “nosotros” y “ellos” dentro la organización.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Es por ello que dedicarles gran parte del esfuerzo en reducir las fuerzas restrictivas y lograr convertirlas en fuerzas impulsoras, es la meta a lograrse para que produzcan las soluciones sustentables a los problemas organizacionales.

Como hacer el estudio del personal

El sistema de información de toda organización debe permitir a sus ejecutivos comprender lo que está sucediendo, de manera que sus juicios y decisiones serán deficientes e inadecuados para alinear y coordinar a las personas que tienen intereses en la organización.

Una evaluación de la situación permitirá rápidamente comprender las áreas de la estructura organizativa en las cuales los empleados perciben que hacen falta mejoras que en general refieren a las relaciones entre departamentos, el clima subyacente, el liderazgo vigente.

Para conocer lo que está pasando con todas las personas que tienen intereses en la organización, es necesario estudiar:

- 1) La gente (Sus percepciones, motivaciones, valores, hábitos, habilidades y talento),

Mediante entrevistas individuales, reuniones de grupo, juntas donde se pueda dialogar e impartir sugerencias, permitirá entender como los sentimientos de las personas afectan su comportamiento institucional. La eficacia de estas informaciones trae aparejado una gran ventaja competitiva.

- 2) La organización formal (el medio físico, la tecnología disponible, las estrategias definidas, la estructura, los procedimientos), El esquema de la misma, las descripciones de las tareas, las cadenas de mando, los escalafones de autoridad y los canales de comunicación son muchas veces descripciones abstractas de cosas y en realidad el contexto externo (económico, político, y cultural de la sociedad), que al ser examinados con la organización formal, nos indican las políticas y procedimientos que constituyen la realidad de la organización.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

Es importante remarcar que a partir de estas percepciones, motivaciones y valores de las personas, nos permite conocer que está pasando, que piensa la gente para un futuro inmediato, y relacionadas con la rama de actividad de la organización nos mostrará cómo se fueron estableciendo las diferentes políticas, y procedimientos que constituyen las características centrales de la organización social en estudio.

- 3) La cultura u organización informal (Los valores y normas que surgen de la interacción entre la gente y la organización). Cuando las normas de la organización informal entran en conflicto con los estándares de la organización formal, se producen el “nosotros y ellos” antagónicos, que marcan las miradas entre la gerencia y los trabajadores,

En un contexto interno de éstas características se piensa más en controlar y dirigir el comportamiento, que en liberar el potencial humano orientándolo hacia metas “yo gano/tu ganas” en las que las necesidades y los intereses de la gente coinciden con los de la organización, motivándolas para asumir posturas tendientes a hacerse responsable de sus resultados, supervisarse a sí mismas y a rendir cuentas regularmente de su trabajo.

Todo esto requiere tiempo, paciencia y autodisciplina, y sobre la base de la interacción de las personas con toda la organización, construir equipos de trabajo e identificar metas significativas a lograrse, y lo más importante del proceso es conocer profundamente el recurso más valioso: La gente¹.

Los valores de la organización

Los valores compartidos que adopta una organización por los cuales desea ser conocida y operar en la actividad que desarrolle, constituyen la base para la toma de sus decisiones y acciones y convierten a los mismos en el verdadero “**Jefe**” de la compañía.

Las decisiones de una organización tendientes a la búsqueda de las soluciones se analizan desde un paradigma diferente y van desde la elección de un proveedor,

¹ Covey Stephen R. – El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991. – Pag. 306 al 312.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

como manejar los conflictos internos, la relación con los asociados, en definitiva lo que sea mejor para la institución.

Sus características sustantivas es que tienen que ser sencillos, directos, fáciles de entender, es decir, los valores no son una cosa que se les hace a las personas, sino que se hace con ellas. Es como vive una organización.

La entidad que realmente se administre por valores no hay más que un “Jefe”: Los valores de la compañía.

Esto permite modificar una administración basada en el temor y hacerlo por consensos que construyen una identidad y una cultura organizacional que apuntala una visión integradora en la gestión, funcionan como herramientas formativas de la actitud y las conductas de la organización¹.

La ética: deriva del griego “ethos” y tiene varios significados. Quiere decir “costumbre”, pero también “carácter”, es este concepto el que nos aproxima al modo de ser que desarrolla una persona, la forma de conducirse ante el mundo, de relacionarse con los demás.

Disciplina que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas. Se ocupa del “deber ser” y nos lleva a la reflexión acerca de las intenciones y la concreción de acciones que propician el bien común. La ética califica “lo que se hace a la luz de lo que se debe hacer”.²

La ética de Aristóteles

Tiene un fin que se resume en la búsqueda de la felicidad virtuosa. Sin dejar de considerar el goce moderado de los placeres sensibles y de los demás bienes, el hombre sabio a través de la actividad que le es propia, la vida intelectual, que implica la contemplación de la verdad a partir de la cual se desarrolla el concepto de la virtud.

¹ Blanchard Ken, Michael O'Connor con colaboración de Ballard Jim– Administración por Valores –Grupo Editorial Norma SA – Barcelona 1997.Pag. 39

² Cardozo Alejandro Pablo - Administración Empresaria. Grupo Editorial. 2 da Edición 2008. Buenos Aires. – Pag.82



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

La virtud nos da a entender, que el actuar del hombre debe estar regido por la prudencia o la regla recta.

Para Aristóteles existían dos modalidades de virtudes: Las Dianoéticas: que refieren al ejercicio de inteligencia y las Éticas que refieren a la sensibilidad y los afectos, siendo la virtud por excelencia la Justicia, la cual consiste en el acatamiento de las leyes y en el respeto a las personas.

Lo interesante de su definición es que nos reafirma el concepto que todas las virtudes son hábitos que se adquieren por medio de la repetición, es una afirmación trascendente aplicada a la vida de las organizaciones que se sustentan en valores compartidos y que rigen sus acciones y comportamientos cotidianos.

Cuando practiquemos ser honestos, decir la verdad o ser equitativos en nuestras acciones cotidianas, lo hacemos venciendo nuestros propios egoísmos.

La ética kantiana

Antes de empezar a explicar las características de la ética de Kant hay que partir de una distinción previa que él propone: la de éticas materiales y éticas formales.

Son materiales aquellas éticas que afirman que la bondad o maldad de la conducta humana depende de algo que se considera bien supremo para el hombre: los actos serán, por tanto, buenos cuando nos acerquen a la consecución de tal bien supremo, y malos cuando nos alejen de él.

Las éticas materiales suponen que hay bienes, cosas buenas para el hombre, y determinan cuál es el bien supremo o fin último del hombre (el placer para Epicuro, la felicidad virtuosa para Aristóteles, etc.) Según cuál sea el bien supremo, la ética establece normas o preceptos con el fin de alcanzarlo.

Toda ética material tiene contenido, en este doble sentido: 1) hay un bien supremo 2) se proponen los medios para alcanzarlo.

Kant rechaza las éticas materiales, pues presentan deficiencias. En primer lugar, son empíricas, es decir, a posteriori. Su contenido está extraído de la experiencia.



Esto impide que sus principios sean universales, pues sólo lo a priori puede serlo. En segundo lugar, sus preceptos son hipotéticos o condicionales. No valen absolutamente, sino sólo de modo condicional para conseguir un cierto fin. Esto impide también que sean universalmente válidas. Por último, son heterónomas. Es decir la voluntad es determinada a obrar de un modo u otro por el deseo o inclinación a algo (placer, por ejemplo)

Visto lo anterior, Kant afirma que una ética que pretende ser universal y racional no puede ser material, ha de ser, por lo tanto, formal. La ética ha de estar vacía de contenido, es decir: **1)** no debe establecer ningún bien o fin que haya de ser perseguido, y **2)** no nos dice lo que hemos de hacer, sino cómo hemos de actuar.

La ética formal se limita a señalar cómo debemos obrar siempre, se trate de la acción concreta de que se trate. Un hombre actúa moralmente, según Kant, cuando actúa por deber.

El deber es, según Kant, “la necesidad de una acción por respeto a la ley” es decir, el sometimiento a una ley, no por la utilidad o la satisfacción que su cumplimiento pueda proporcionarnos, sino por respeto a la misma.”

Kant distingue tres tipos de acciones:

1. Acciones contrarias al deber.
2. Acciones conforme al deber.
3. Acciones por deber. Sólo estas últimas poseen valor moral.

Supongamos un comerciante que no cobra precios abusivos a sus clientes. Su acción es conforme al deber. Ahora bien, tal vez lo haga para asegurarse así la clientela, en tal caso la acción es conforme al deber, pero no por deber. La acción es un medio para conseguir un fin.

Si, por el contrario, actúa por deber, es decir por considerar que ese es su deber, la acción no es un medio para conseguir un fin o propósito, sino que es un fin en sí misma, algo que debe hacerse por sí.

“El valor moral de una acción radica en el móvil que determina su realización. Cuando este móvil es el deber, tiene valor moral”.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

La exigencia de obrar moralmente se expresa en un imperativo que no es ni puede ser hipotético, sino categórico. Kant ofrece varias formulaciones del imperativo categórico.

La más famosa de estas formulaciones es la siguiente: “obra sólo según aquella máxima que puedas querer que se convierta, al mismo tiempo, en ley universal.”

La “máxima” se refiere a los principios subjetivos de la voluntad, a sus propios móviles que, de no existir el imperativo categórico impuesto por la razón, se impondrían a la voluntad. Este imperativo no es material, pues no dice qué debemos hacer. Es formal, en cuanto dice cómo hay que actuar. Proporciona una regla para medir las acciones, gracias al imperativo podemos evaluar cualquier acción y calificarla como conveniente o inconveniente de acuerdo con el principio del deber.

Existe una segunda formulación famosa del imperativo categórico, que es así:

“Obra de tal modo que trates la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin, y nunca meramente como un medio.”

Kant entiende que los seres humanos se caracterizan por su autonomía, es decir, la capacidad de darse normas a ellos mismos o de seguir de forma crítica las que les dan otros.

Esta capacidad es única en la naturaleza y convierte a los seres humanos en seres excepcionales, incomparables con cualquier otro, por lo que no tienen precio, sino que se le aplica un concepto distinto que es el valor.

Este valor es expresable en el concepto ético básico para la antropología de Kant, la dignidad. La dignidad supone el deber de actuar con el otro como si fuera un fin en sí mismo, es decir, la imposibilidad de utilizarlo como una cosa, como un medio para nuestra conveniencia.

A pesar de que Kant evita en buena medida hablar de lo bueno y lo malo, él entiende que existe algo absolutamente bueno: lo bueno incondicionado. Esto es la buena voluntad, el deseo de hacer siempre las cosas adecuadamente.

Kant entiende que la ética (la razón práctica) tiene algunos postulados que no son demostrables, como los tenía también la razón pura.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Estos postulados son la libertad, la inmortalidad del alma y la existencia de Dios.

Esto es así porque la ética tan sólo tiene sentido si existe la libertad; la felicidad, que sería la perfecta adecuación entre nuestros deseos individuales y el deber moral tan sólo se podría dar si fuésemos infinitos, porque supondría una voluntad santa en este mundo y esto es imposible.

Por último, la propia idea de felicidad supone la existencia de una causa suprema de la naturaleza dotada de entendimiento y voluntad, es decir, Dios.

Como vemos, para Kant, la moralidad coloca al hombre en el umbral de la religión. Sin embargo, aunque lleva hacia ella, no es su objetivo porque el hombre no debe tender a la felicidad, sino a la racionalidad. La religión sirve como esperanza para la moralidad.

Panorama histórico sobre la ética en las organizaciones

Egipto: Se han encontrado manuscritos en los que se describe como se formaba a quienes ejercían actividades dirección, exhortándolos a ser veraces y honestos.

Babilonia: En el código de Hammurabi, rey de Babilonia, se hablaba del salario mínimo.

Antiguo Testamento: prohíbe abusar del débil, condena el fraude y la usura, promueve el respeto a la propiedad ajena.

Edad Media: San Bernardino de Siena: En la Italia de los primeros años del siglo XV el desarrollo mercantil de las ciudades del norte era ya considerable; y muchas prácticas comerciales chocaban con los planteamientos conservadores de buena parte de la doctrina de la Iglesia católica, que tenía problemas para legitimar determinados tipos de contratos o prácticas tan básicas como el préstamo con interés.

En este marco la aportación de san Bernardino fue muy importante. Su obra económica más representativa, por la que ha pasado a ocupar un puesto relevante en la historia de las ideas económicas, es una serie de catorce sermones, agrupados bajo el título general de "Sobre los contratos y la usura".



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

En estos escritos nuestro personaje desarrolló algunas de las ideas de Santo Tomás de Aquino sobre el precio justo y las relaciones entre el precio y el valor de una mercancía. Defendió la propiedad privada e hizo mucho por rehabilitar la figura del comerciante – muy criticado desde el punto de vista de la ética en la Edad Media – insistiendo en los beneficios que toda la sociedad derivaba de su actividad.

Por otra parte, el gran estudioso del pensamiento económico escolástico Raymond de Roover ha llamado la atención sobre uno de los sermones de nuestro franciscano en el que se analiza, seguramente por vez primera en forma sistemática, el papel que desempeña en la economía la figura del empresario; y en el que se anticipan muchas ideas sobre sus características y funciones, que serían desarrolladas por la literatura económica sólo siglos más tarde.

El empresario –decía san Bernardino debe ser eficiente, aceptar las responsabilidades que su actividad conlleva, ser un gran trabajador y estar dispuesto a asumir riesgos.

En resumen, su obra económica es muy estimable, dado el momento en el que fue escrita; y ejerció, además, no poca influencia en pensadores posteriores, empezando por su discípulo directo, San Antonino de Florencia.

Siglos XVI y XVII: Florecieron en la escuela de Salamanca, los escolásticos que profundizaron el análisis de la relación entre la economía y la moral.

Las aportaciones de los doctores de la escolástica tardía a la Economía se pueden encuadrar dentro de la teoría económica. Según Pierre Vilar «con los doctores de Salamanca, el manual del confesor se convierte en instrumento del análisis económico». Aportan ideas significativas a la Teoría Cuantitativa del Dinero, al tipo de cambio según el poder de compra, teorías de las que son considerados sus creadores, a la teoría del valor, al tipo de interés y a los impuestos.

Siglo XVIII: Adam Smith en su obra “La teoría de los sentimientos morales” identifica el crecimiento de los mercados y la división del trabajo con el progreso material de la sociedad, advirtiendo que paralelamente éste puede aplacar el progreso moral, disminuyendo la solidaridad, la capacidad de entender el sufrimiento ajeno.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

La Teoría de los sentimientos morales de 1759 empieza por la exploración de todas las conductas humanas en las cuales el egoísmo no parece desempeñar un papel determinante, como aseguraba Hobbes. Lo que se expone entonces es el proceso de simpatía (o empatía), a través del cual un sujeto es capaz de ponerse en el lugar de otro, aún cuando no obtenga beneficio de ello. Con esto se busca criticar a la concepción utilitarista, como aparece en Hume. El desarrollo de la obra lleva al descubrimiento del espectador imparcial, la voz interior que dictaría la propiedad o impropiedad de las acciones.

A lo largo de la obra el autor explica el origen y funcionamiento de los sentimientos morales: el resentimiento, la venganza, la virtud, la admiración, la corrupción y la justicia. El resultado es una concepción dinámica e histórica de los sistemas morales, en oposición a visiones más estáticas como las determinadas por las religiones. En términos filosóficos, la naturaleza humana estaría diseñada para avanzar fines o causas finales que no necesariamente son conocidos por los sujetos, que se guían por las causas eficientes.

Sensibilidad. Capacidad de respuesta social

Robert Ackermann sugiere que la capacidad de respuesta y no la responsabilidad debería ser la meta de las tareas sociales de las organizaciones.

Indica que la respuesta ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida de tres etapas: reconocimiento del problema, estudio y resolución.

Puede ocurrir que la organización en algún momento pierda su iniciativa y el gobierno o la opinión pública la obligaran a actuar.

Por ello, aconseja a los responsables que logren prontamente capacidad de respuesta con el objeto de mantener el mayor poder de decisión posible dentro de la misma.

Peter Drucker considera que las empresas deben fijar objetivos en relación a su responsabilidad social, que deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada organización.

Alain Chevalier afirma que aun cuando se considerara que las empresas tienen una simple finalidad económica y no se les reconociera un papel social, es indiscutible la naturaleza social de las mismas.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

John Humble distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las organizaciones: la externa (contaminación, relaciones con la comunidad, consumidores) y las internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación).

El desarrollo de estos conceptos pone de manifiesto que la organización extiende su interés por vincularse responsablemente con todos los públicos con los que se vincula.

En este sentido, un enfoque centrado exclusivamente en los asociados (stock Holders), la empresa busca mejorar la incidencia de la actividad específica en los ellos o grupos directos e indirectos que tienen “algún tipo de interés en las operaciones empresarias, que le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable”

Esto nos induce, por un lado, a reflexionar acerca de lo inapropiado de separar a la Ética de las actividades de una compañía y, por otro lado, a propiciar el abandono de la idea de que “Negocios son negocios”, como si la amoralidad fuese una característica implícita del mundo de las organizaciones.

La rentabilidad de las organizaciones

Las instituciones sin fines de lucro tienden a no dar prioridad al rendimiento y los resultados de sus actividades en general. Sin embargo, unos y otros son muy importantes y difíciles de medir y controlar en estas entidades en relación a las empresas comerciales, considerando la naturaleza específica de las mismas.

Es indudable que en estas instituciones existe un límite inferior preestablecido relativo a sus resultados, que por sí solos no bastan para dictaminar un rendimiento, pero objetivamente es algo concreto en particular. Ahora bien:

¿Cómo deben definirse los rendimientos en las instituciones sin fines de lucro?

El punto inicial de la planificación de la misión de cada institución, por cuanto ella define qué se entiende por resultados en una entidad determinada. Sin no se parte de allí, la organización no logrará rendimiento alguno.

En una empresa comercial, el rendimiento es aquello que el cliente está dispuesto a pagar, las instituciones sin fines de lucro no perciben paga alguna por su rendimiento, pero tampoco reciben dinero por sus buenas intenciones.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Seguidamente es trascendente definir qué personas componen sus grupos de interesados y qué entiende cada uno de éstos por resultados.

Es evidente que los afiliados, sus familias, los empleados, y el entorno general que se vincula con las entidades, operan y poseen objetivos propios con la misma.

El punto de partida es poner de acuerdo a todos éstos grupos de interesados sobre cuáles son las metas a largo plazo de la institución, a partir de examinar en detalle las inquietudes de largo plazo de cada grupo de interesados vinculados con la institución.

La estructuración en torno al largo plazo es el único modo de integrar todos estos intereses, a los efectos de lograr apoyo, credibilidad y respeto, aspectos fundamentales para llevar a cabo la misión de estas entidades.

La decisión de analizar a fondo que resultados se le exigirán a la entidad, le permitirá protegerse de la no utilización eficiente de sus recursos a partir de identificar el bien o servicio y la real necesidad a satisfacer sin afectar la sustentabilidad de la misma.

Es evidente que siempre habrá más necesidades por servir que recursos disponibles para cubrirlas. Es por ello que la obligación es la efectiva aplicación de los recursos en función de consolidar los objetivos de largo plazo previamente determinados.

Una característica distintiva que surge de la naturaleza jurídica de las entidades en cuestión, es que son agentes del cambio humano de todo su contexto vinculante.

Por lo tanto sus resultados siempre entrañan un cambio en las personas, en su conducta, su entorno, su salud integral, sus esperanzas y sobre el particular, su competencia y capacidad a partir de su compromiso materializado en la participación directa en la vida de las organizaciones en cuestión.

Lo mencionado precedentemente nos indica que el rendimiento ex post se verifica en la creación de un modo diferente de ver la realidad, que incluye valores,



normas y participación comprometida de la sociedad en lo comunitario, razón por la cual surge la necesidad de fijar metas específicas sustentables en el tiempo. ¹

El proceso evolutivo desde la Dirección por Instrucciones hasta la Dirección por Valores

Si bien se analizaron elementos de los antecedentes históricos de la gestión de valores en el proceso de dirección estratégica, desde el punto de vista de la necesidad de su introducción en las empresas y desde la óptica del comportamiento humano, no menos importante se hace el análisis de los antecedentes desde la propia lógica de la evolución y transformación del proceso de dirección en el transcurso de los años.

En este sentido los investigadores² hacen una valoración muy acertada de este proceso evolutivo en la cual plantean que la Dirección por Valores (DpV) es un proceso de evolución de la Dirección por Instrucciones (Dpl) y la Dirección por Objetivos (DpO) para absorber complejidad, como consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

La Dpl es el proceso mediante el cual las organizaciones reglamentaban y escribían los procesos básicos a desarrollar, por estar enmarcadas las actividades en situaciones repetitivas y de baja competitividad.

Si la Dpl es una dirección de operarios la DpO se corresponde con un nivel de mayor complejidad, se pudiera decir que para dirigir empleados y la DpV será para dirigir profesionales.

La dirección y continuidad de las tres formas de dirección antes mencionada se puede resumir en la tabla siguiente:

Figura N° 2 - Continuidad de la Dpl, DpO y DpV.

Dpl	DpO	DpV
Descripción de cómo	Determinación de que hay que	Compromiso con lo que se

¹ Drucker Peter F. – Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro – Edit. El Ateneo – Edición 2001 – Pag. 91 y 92

² Hernández, E. & Jiménez, J. C. (2001). La dirección por valores: Resumen de conceptos básicos.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

hay que hacer las cosas.	lograr.	va a obtener.
Persigue una acción correcta.	Persigue una acción eficaz. (Lograr lo pretendido).	Persigue una acción eficiente (Lograr la excelencia).
Control externo del trabajo individual.	Autocontrol del trabajo por el individuo	Anatomía y responsabilidad del trabajo por el individuo.
Desarrolla principalmente la docilidad.	Desarrolla principalmente la creatividad.	Desarrolla principalmente la confianza, la creatividad e iniciativa.
Es un asunto impersonal	Es un asunto personal.	Es un asunto del colectivo (compromiso)
Es reactiva	Es activa	Es proactiva

Fuente: Hernández, E. & Jiménez, J. C., 2001.

El proceso evolutivo de la Dpl hasta la DpV ha significado la acumulación de experiencias prácticas de la Dirección Científica, que es necesario asimilar e introducir paulatinamente en las organizaciones, con el propósito de elevar la competitividad en un entorno cada vez más cambiante.

Este proceso evolutivo nos conduce a la necesidad de un sistema de dirección que se apoye en los sentimientos, creencias y conocimientos que emanan de las personas y sus compromisos con las organizaciones y a la inversa, las organizaciones con sus integrantes¹.

En vistas de enriquecer el lo planteado sería importante agregar cual es la relación que se establece entre la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores.

¹ Hernández, E. & Jiménez, J. C. (2001). La dirección por valores: Resumen de conceptos básicos.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Según¹ "podemos ver que la DpV no es un sustitutivo de la DpO, sino más bien un complemento previo, que facilita su puesta en marcha y le da mayor sentido, ya que los valores pasan a ser factores críticos de éxito alrededor de los cuales giran los objetivos."

En resumen el término Dirección por Valores aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Simón Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco.

Con todo lo anteriormente expuesto, se ha llegado al momento en que este trabajo ha alcanzado la madurez suficiente como para acometer un proceso de análisis y búsqueda acerca de diversos enfoques y definiciones que integran *la dirección por valores*, se trata de identificar y definir aquellos componentes básicos que la integran y que deben estar presentes en cualquier diseño que se aplique, sin que ello signifique que se plantee ir a la homogenización ni la estandarización, pero antes de entrar en este mundo se hace necesario primero profundizar un poco más en el proceso de dirección estratégica objeto de esta investigación.

Caracterización del proceso de dirección estratégica

Es evidente que la "estrategia" no existe a partir del momento en que es definida teóricamente, sino que ha estado presente de forma inconsciente en cada uno de los directivos, aún antes de ser objeto de estudio; la estrategia es parte de la esencia, historia y evolución misma de la actividad empresarial. Pero para poder llegar a un criterio propio, es conveniente identificar los puntos convergentes y divergentes en estas definiciones:

En Estrategor la estrategia es "elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios." ²

¹ Díaz, C. (2000). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 7-9 y 14-16.

² Detrie, J. (1995). Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: [política](#) general de empresa (STRATEGOR). Edit. BIBLIO Empresa, Barcelona, [España](#).



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Según² "la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio-económico.

Para³ "las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.

Del análisis de los anteriores conceptos el profesor⁴ identificó elementos comunes y divergentes que al analizarlos hacen en conjunto una idea más abarcadora y completa de lo que es estrategia, estos elementos son:

1. La competencia:

Evidentemente una estrategia es buena cuando logra vencer a su adversario. Una estrategia organizacional se lleva a cabo precisamente para mejorar la posición competitiva, por eso implica transformación.

2. El entorno:

En dependencia de la actividad que desarrolla la organización, será mayor o menor la interdependencia con el entorno, pero nunca estará aislada ni será algo independiente de éste. Conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que nos impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.

3. El futuro:

Una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro, sin que necesariamente haya que fijar como efectivo un marco único de tiempo. Cuán cerca o distante debe ser ese futuro dependerá del concepto de oportunidad.

² Menguzzato, M. & Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Edit. Combinado del [libro](#) "Alfredo López", La Habana. Cuba. Pág. 78, 80

³ Mintzberg, H. (1998). Caída y Ascenso de la [Planificación Estratégica](#). Edit. CCED. Folletos Gerenciales No. 5, La Habana, Cuba.

⁴ Martínez, C. Dirección por valores en relación al cambio cultural. Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/direccion-porvalores.htm>



4. El cambio:

Una estrategia implica modificar aquello que se hace para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no se había hecho, ya sea en termino de tecnología, costos, productos, capacitación de los recursos humanos, valores agregados. Definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo cambiar es la esencia de la estrategia.

5. La elección:

Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la organización dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno (mercado, competidores, proveedores, políticas).

6. La acción:

Formular la estrategia puede parecer divertido para quienes juegan a empresarios; pero implementarla, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. Cada estilo o modelo tiene sus ventajas y desventajas, pero algo si queda claro, una estrategia no se trata sólo de elegir objetivos a lograr y de definir planes, sino de emprender acciones consecuentes y eficaces¹.

Sobre la evolución del proceso de dirección estratégica se considera que solo después de la Segunda Guerra Mundial fue que las grandes organizaciones comenzaron a prever y diseñar de una manera más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades, especialmente a partir de un análisis a corto plazo de los productos/servicios y la demanda de los mismos.

Sólo a comienzos de los años 60 empezó el desarrollo de la planificación en las empresas/organizaciones, en Estados Unidos este movimiento toma el nombre de planificación a largo plazo para remarcar el hecho de que las mismas, al ir más allá de

¹ Martínez, C. C (1995). Conceptos básicos sobre estrategia empresarial. (Publicación interna). Centro Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

la óptica presupuestal anual, se interrogaba sobre su futuro, sus inversiones y su implementación ante un horizonte de varios años.

En el mismo periodo esta planificación a largo plazo, convertida en planificación empresarial, suscita importantes reflexiones teóricas. Es así que se introduce en el campo del Management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1965), como la "determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro"¹.

La estrategia o el proceso de dirección estratégica se fueron formalizando y operacional izándose tratando de protegerse contra los fracasos que pudieran provocar la improvisación y la intuición.

Sobre este proceso evolutivo² plantean con respecto al surgimiento de la planeación estratégica "la estrategia solo cobra su sentido dentro de la planificación estratégica", "la planeación estratégica representa un progreso importante con relación a los anteriores intentos de planeación a largo plazo..."

Dentro de los principales aportes que introdujo la planificación estratégica están:

- Introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico de la organización.
- Un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas.
- La participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

De los diferentes autores que han investigado esta etapa histórica del proceso de dirección se encuentra Serna con una de las definiciones más completas de la planeación estratégica.

Según³ "la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente

¹ Menguzzato, M. & Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Edit. Combinado del [libro](#) "Alfredo López", La Habana. Cuba. Pág. 78, 80.

² Menguzzato, M. & Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Edit. Combinado del [libro](#) "Alfredo López", La Habana. Cuba. Pág. 78, 80.

³ Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Edit. Legis. Colombia. Pág. 103.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro."

Al analizar en esencia los enfoques existentes sobre la planeación estratégica queda evidenciado que lo primordial es el diseño de la estrategia.

Sin embargo investigaciones realizadas¹, al estudiar 31 modelos aplicados entre los años 1962 y 2002, aseguran que dichos procesos estratégicos constan de tres fases fundamentales, planeación, implantación y control, reconociendo que la fase que mayor atención se le ha brindado es la planeación.

La implantación y el control, aunque se mencionan como fases presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva.

Un poco más reciente, este enfoque de Planeación Estratégica fue entonces sucedido por el de Dirección Estratégica en el cual si se hace énfasis en las fases de implantación y control.

Resulta categórico lo expresado por², al referir que los estudiosos del tema se preocuparon entonces de investigar acerca de las causas de unas posibles deficiencias en la planificación estratégica.

Se relacionó esta situación a la mayor complejidad de la empresa y del entorno, por parte de unos autores; a una falta de comprensión de lo que son las estrategias y a una implantación descuidada de la estrategia formulada, por parte de otros; a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas.

En este sentido, la dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, cubriéndose de esta forma las deficiencias de la planificación antes expuestas.

¹ Ronda, G. A. & J. A. Marcané (2002). La Efectividad de la Implantación de la Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. Año VI. No 7. Julio. La Habana. Cuba.

² Menguzzato, M. & Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Edit. Combinado del [libro](#) "Alfredo López", La Habana. Cuba. Pág. 78, 80.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

El más acertado de los análisis realizados sobre dirección estratégica lo constituye el del profesor¹ donde el estudio de un colectivo de autores y fundamentalmente de Menguzzato y Renau dio como resultado que:

Lo más importante para la Dirección Estratégica no son sus herramientas sino la voluntad o intención de quienes la practican. Con herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ella puede superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que *la Dirección Estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección*, que reconoce y privilegia los aspectos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad organizacional.
- Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas entre ésta y los competidores.

La Dirección Estratégica no elimina ni sustituye a la Planeación Estratégica sino que perfecciona el proceso de dirección, la Dirección Estratégica de hecho contiene la Planeación Estratégica dentro de sí misma y es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

Debe quedar claro que la utilidad de los conceptos anteriores, no se limita a grandes o pequeñas organizaciones, estatales o no, su utilidad y necesidad está presente en

¹ Martínez, C. C. (1999). Planificación estratégica: Un reto en el siglo XXI. [Conferencia](#) Magistral impartida en la Universidad Americana de Acapulco. Durante el Congreso Nacional de Administración y Publicada en las [Memorias](#) del Evento. 29 de octubre, México.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

nuestra realidad contemporánea donde el planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas que enfrentamos requieren cada día de organizaciones y directivos más capacitados, intuitivos y estratégicos.

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce la importancia del entorno con sus oportunidades y amenazas, de centrar las acciones en función de los afiliados, usuarios y socios de las organizaciones; es una visión prospectiva con largo alcance que garantiza la sostenibilidad organizacional a través de inversiones inteligentes y que reconoce el rol de los competidores para el buen desempeño de la organización.

El funcionamiento de la entidad está determinado por los valores que posee, estos funcionarán como un sistema operativo y de orientación. Por ello, la gestión de los valores debe enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales.

Caracterización general de la [teoría](#) existente relacionada con la gestión de los valores. Fundamentos teóricos sobre los valores

Para cualquier esfuerzo encaminado a la gestión de valores es necesario tener un [conocimiento](#) teórico determinado que posibilite la comprensión de la complejidad del fenómeno y de esta forma orientarse en cómo se debe accionar para lograr los resultados esperados, teniendo siempre en cuenta que es una tarea de toda la vida.

Primeramente se debe precisar qué son los valores. Según la investigadora cubana¹, "...el [valor](#) es la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre."

Desde otro punto de vista en el [libro](#) Visión, Valores y Misiones Organizacionales el valor es considerado como un estándar de principio o [calidad](#) de principio considerado inherentemente valedero o deseable, un significado adicional de valor es fortaleza. Los valores son [fuentes](#) de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender y

¹ Gallardo, T. (2003). La formación de valores desde la perspectiva empresarial: Imperativo de nuestros tiempos (Publicación interna). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Pág. 3-6.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

responden a la pregunta ¿qué es lo que me importa? Los valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todo aspecto de la vida: los juicios morales, las respuestas a los demás, los compromisos con las metas personales y de la organización. Si todos tuvieran los mismos valores con la misma prioridad sería fácil trabajar en grupo. En cambio casi todos los equipos tienen diversidad de valores y creencias¹.

Para no entrar en diferencias de opiniones entre los distintos autores, resumiendo en lo que sí coinciden todos es en que los valores son el eje sobre el que giran las acciones y conductas de cada [persona](#), y que acaban condicionando el devenir de la sociedad.

Si los autores han discrepado en el significado de la categoría valor no menos ha sido la discrepancia en cuanto a la [naturaleza](#) del mismo. En tal sentido² señala que existen tres planos de análisis: un sistema objetivo de valores, una diversidad de sistemas subjetivos y un sistema socialmente instituido. De las precisiones señaladas en la relación dialéctica de los sistemas de valores: Objetivo-Subjetivo-Sociales que se organizan de acuerdo a la tendencia progresiva del [desarrollo social](#) se comprende lo siguiente:

Que el [carácter](#) objetivo de los valores no significa un reflejo idéntico de estos por todos los seres humanos.

Que el reflejo en la [conciencia](#) de los hombres de la significación que poseen para ellos los objetos y fenómenos de la realidad, lo cual se llama valoración, depende del lugar de estos en el sistema de relaciones sociales, de sus necesidades o intereses.

Que ese sistema de valores subjetivos puede corresponderse o no con los de la sociedad en su conjunto.

En caso de ocurrir una ruptura entre algunos de los tres sistemas de valores (Objetivos de la realidad-Socialmente instituidos-De la conciencia) se produciría una [crisis](#) de valores.

Los valores que se forman en la conciencia del individuo son el resultado de la influencia por un lado de los valores objetivos de la realidad con sus constantes

¹ Cynthia D., Scott M. & Dennis T. (1993). Visión, Valores y Misión Organizacionales. Construyendo la organización del mañana. Grupo Editorial Iberoamérica.

² Fabelo, J. (1989). Práctica, [conocimiento](#) y valoración. Editorial de [Ciencias Sociales](#), La Habana.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

prácticas y por el otro de los valores institucionalizados que le llegan en forma de [discurso](#) ideológico, político, pedagógico, etc. Una u otra influencia se realizan a través de diferentes mediaciones: [la familia](#), la [escuela](#), el barrio, los colectivos laborales, la cultura artística, [los medios de comunicación](#) y las organizaciones sociales.

Según¹ para comprender la actuación de los seres humanos es necesario conocer sus valores. Este conocimiento permitirá predecir el comportamiento en determinada situación, además de que "...las experiencias de [aprendizaje](#) individual y el contexto en que se desarrollan los individuos influyen en sus creencias que son el sustento de sus valores."

Con el fin de explicar este proceso se apoya en el esquema presentado por Salvador García y Shimon L. Dolan². Al respecto plantea:

Es de gran importancia comprender que las creencias son [estructuras](#) de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarse la realidad que preceden a la configuración de los valores. La relación entre creencias y valores es muy estrecha y se necesita desaprender creencias para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente en los resultados.

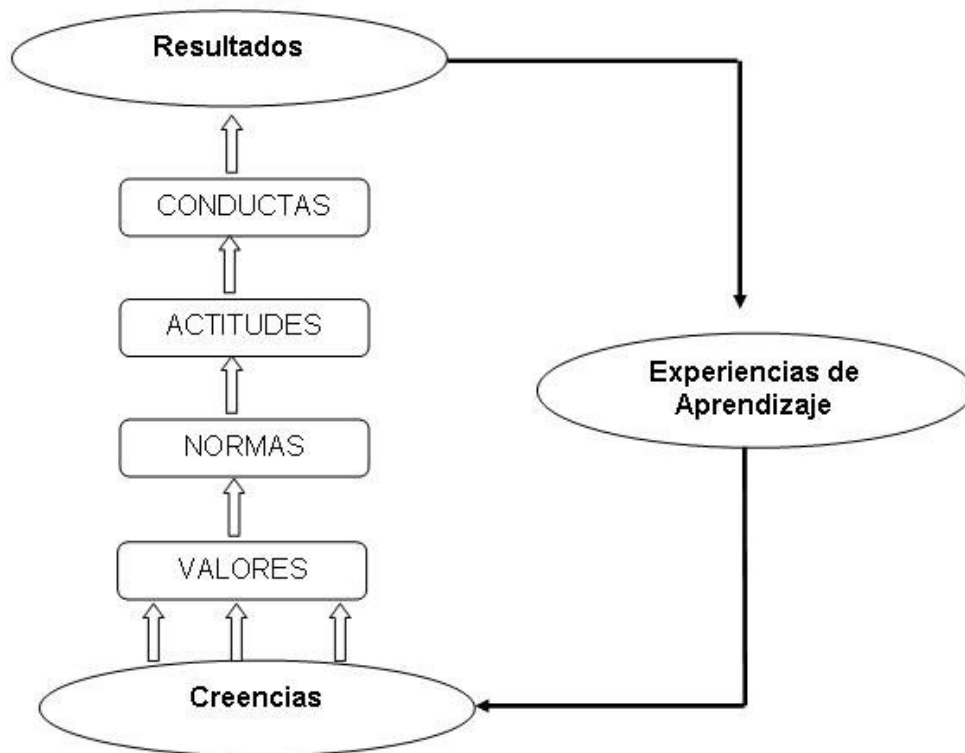
Las acciones cotidianas se convierten en [normas](#), las normas son reglas de conducta que emergen de las interacciones grupales y cuyo incumplimiento puede provocar sanciones externas.

La actitud es la respuesta esperada a determinado estímulo o situación como resultado del [ambiente](#) social en que se desarrollan los individuos. También puede definirse como una predisposición individual a reaccionar de manera espontánea positiva o negativa frente a un objeto o una situación dada. La actitud expresa la reacción interna casi automática que se desencadena como consecuencia de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que los rodea.

¹ Arias, M. (2002). ética empresarial e Institucional: Apuntes para un [Debate](#). Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y [edición](#) Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 117-120.

² García, S. & Simón L. Dolan (1997). La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos. Edit. McGraw-Hill Interamericana. [Madrid](#), España.

Figura N° 3 - Proceso de predicción del comportamiento de los seres humanos.



Fuente: José Antonio Méndez Mestre. La gestión de valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Avila. Año 2008.

En general, las actitudes son proposiciones evaluativas favorables o negativas respecto a personas, objetos, acontecimientos y reflejan la posición de los individuos sobre algo. Estas se moldean desde la [infancia](#) imitando a quienes se admira, respeta o teme. Los factores y agentes que influyen en las [actitudes](#) son la [personalidad](#), el carácter, las experiencias personales, el medio en que se desarrolla el individuo, las actitudes transmitidas por personas significativas, la información, los medios masivos de [comunicación](#) y la cultura.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

Para continuar con el orden que plantea el esquema de Salvador García y Shimon L. Dolan la actitud de una persona o grupo social está definida por sus [emociones](#), creencias, valores y costumbres. "Las actitudes son generalizaciones del mundo que nos rodea facilitando su entendimiento..."¹

El [equilibrio](#) cognoscitivo de las actitudes se alcanza cuando estas son consistentes entre sí y con las experiencias personales. Por eso, todo cambio de actitud de una persona proviene de una aceptación y entendimiento interno, del convencimiento de que es necesario cambiar.

En [el trabajo](#) presentado por² considera tres componentes de las actitudes, los cuales determinan la configuración subjetiva de los valores:

Cognitivo: Ideas y creencias, la concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes. Responde a la pregunta ¿qué es?

Afectivo o emotivo: Emociones y sentimientos, motivos, voluntad que experimentan los individuos en su relación con los demás. Responde a la pregunta ¿cómo te identificas o asumes determinado valor?

Conductual: Predisposición a actuar de una manera determinada. Responde a la pregunta ¿cómo te comportas?

En resumen sobre lo extraído de Salvador García y Shimon L. Dolan y analizado por Magda Luisa Arias se puede decir que: el valor tiene un alcance general y la actitud tiene un carácter muy cercano a la acción. El valor es de índole abstracta, la actitud alude a realidades concretas. Las actitudes son el reflejo de los valores que la condicionan. Los valores actúan como atributos de contenido e indican que un modo de conducta o estado final de existencia es importante.

Tanto lo planteado por José Fabelo como por Magda Luisa Arias dan una panorámica acertada relacionada con la naturaleza interna de los valores y su funcionamiento en la actuación de los seres humanos.

¹ Riaño, R. E. (1994). Aprendizaje y [enseñanza](#). UNAM. México. Pág. 4.

² Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blancheard & O'Connor, 1997. Pág. 132. Enviado por José Antonio Méndez Mestre.



Los valores organizacionales y su surgimiento en las empresas contemporáneas.

La mayoría de las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos, de ahí la necesidad de desarrollar estrategias adaptativa de sobrevivencia y desarrollo. Como respuesta a esta necesidad, los valores organizacionales se entienden como herramientas que ayudan a hacer frente a la incertidumbre, no son estrategias ni tácticas, sino como dice Lewin (1951), "poseen el carácter de campos de [fuerza](#), o mejor dicho, inducen campos de fuerza y actúan como preceptos."

En palabras de¹, "de la misma forma como lo hacen otros valores, los valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forma parte de éstos".

Por otra parte, sobre los valores organizacionales las investigadoras² plantean que cuando existe correspondencia entre los valores que comparten los miembros de la organización y los valores que logran un óptimo desempeño de ésta, se obtiene una armonía que influye directamente en el buen trabajo de la entidad.

También se ratifica la teoría existente en el epígrafe anterior cuando se plantea: "dentro de la cultura empresarial el estudio de los valores es primordial en el análisis del [comportamiento humano](#), pues permite establecer las bases para comprender las actitudes, la [motivación](#) y las expectativas de los individuos. Los valores tienen atributos en cuanto a contenido e intensidad, los cuales se refieren a la importancia y jerarquía que se le otorga al elemento de juicio."³

En resumen el funcionamiento en la organización está determinado en alguna medida por los valores que posee, los mismos funcionarán como un [sistema operativo](#) y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe otorgar a cada una. Por ello, los esfuerzos de los científicos

¹ Churchman, W. & Emery, F. (1965). Operational Research and the Social Sciences, Tavistok Publications. London.

² Parera, I. & González, A. (1999). Valores organizacionales: Una experiencia. [Revista Transporte](#), desarrollo y medio [ambiente](#). Vol. 19. N0 3.

³ Parera, I. & González, A. (1999). Valores organizacionales: Una experiencia. [Revista Transporte](#), desarrollo y medio [ambiente](#). Vol. 19. N0 3.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

sociales y más específicamente, de los planeadores, deben enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales. En tal sentido, la Dirección por Valores como herramienta de dirección contemporánea ha venido a profundizar en la temática de los valores organizacionales.

La dirección por valores en las organizaciones.

Como se ha dicho en el epígrafe anterior en la actualidad la incertidumbre y el cambio son rasgos característicos del entorno empresarial. Las [técnicas](#) tradicionales de gestión resultan notoriamente insuficientes, apareciendo la Dirección por Valores como una herramienta de liderazgo que lleva no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa sino que también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

Según estudios de diferentes investigadores sobre la temática, en sentido general se coincide en que dirigir por valores es buscar el autodirigirse, automotivarse, auto liderarse y auto responsabilizarse para accionar libremente y alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal.

Es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores que provienen de una evolución de la dirección por instrucción y la dirección por objetivos, pero que busca rediseñar la cultura de [una empresa](#) y encauzar los cambios hacia la visión estratégica e integrarla con la [política](#) de desarrollo de las personas como centro de la organización, pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Poner en práctica la Dirección por Valores significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización. Es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que si no se tiene en cuenta al hombre como el principal [capital](#) de la organización, es muy difícil que la misma progrese a los resultados que se quieren alcanzar. Dirigir es un proceso de los humanos que se desarrolla con los hombres y para los hombres. Lo que busca la DpV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que se logren sembrar a los



trabajadores, vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por nuestros colaboradores independientemente de la categoría ocupacional a la que pertenezca.¹

Sobre el proceso de la Dirección por Valores existen diferentes enfoques, cada autor propone una forma diferente de estructurar sus fases o etapas, en este caso se consideran fundamentales las propuestas de Salvador García & Shimon L. Dolan y la de Ken Blanchard. El desarrollo de ambos procesos se detalla muy adecuadamente en una investigación realizada por González², el cual explica sobre ambos procesos:

Proceso de Dirección por Valores según Salvador García & Shimon L. Dolan:

Fase O: ¿El cambio va en serio? Existencia del liderazgo legitimador del de recursos.

Muchos proyectos de revitalización estratégica de la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa se quedan en meras intenciones, insuficientemente cimentadas en cuanto a voluntades [políticas](#) y recursos asignados. Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones, se necesita voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su [éxito](#).

Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida.

Consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible. La DpV propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa.

Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de [proyecto](#).

Tras la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por equipos de [proyecto](#).

¹ Obregón, M. (2003). Dirección por valores. (Publicación interna). [Escuela](#) Nacional de [Salud](#) Pública. MINSAP. Ciudad de La Habana. Cuba

Rodríguez, N. (2006). La Dirección por Valores. Escuela de Hotelería y Turismo Mártires de Girón. Matanzas. Cuba. Extraído el 4 de octubre, 2007 de: <http://www.monografias.com>

² González, M. et al (1997). La Administración por valores. Extraído el 9 de octubre, 2007 de: <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml#PERO.htm>



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

Fase III: Política de personas basadas en valores

Los [procedimientos](#) internos en relación con las personas ([selección](#), formación, [promoción](#), incentivación, [evaluación](#), etc.), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas:

- No están relacionados de forma suficientemente coherente con las [estrategias](#) formalmente manifestadas por la administración.
- No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de [modelo](#), de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

Fase IV: Auditoria de [valores](#) operativos.

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, [misión](#) y valores operativos de [la empresa](#), es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y para recompensar su asimilación y cumplimiento.

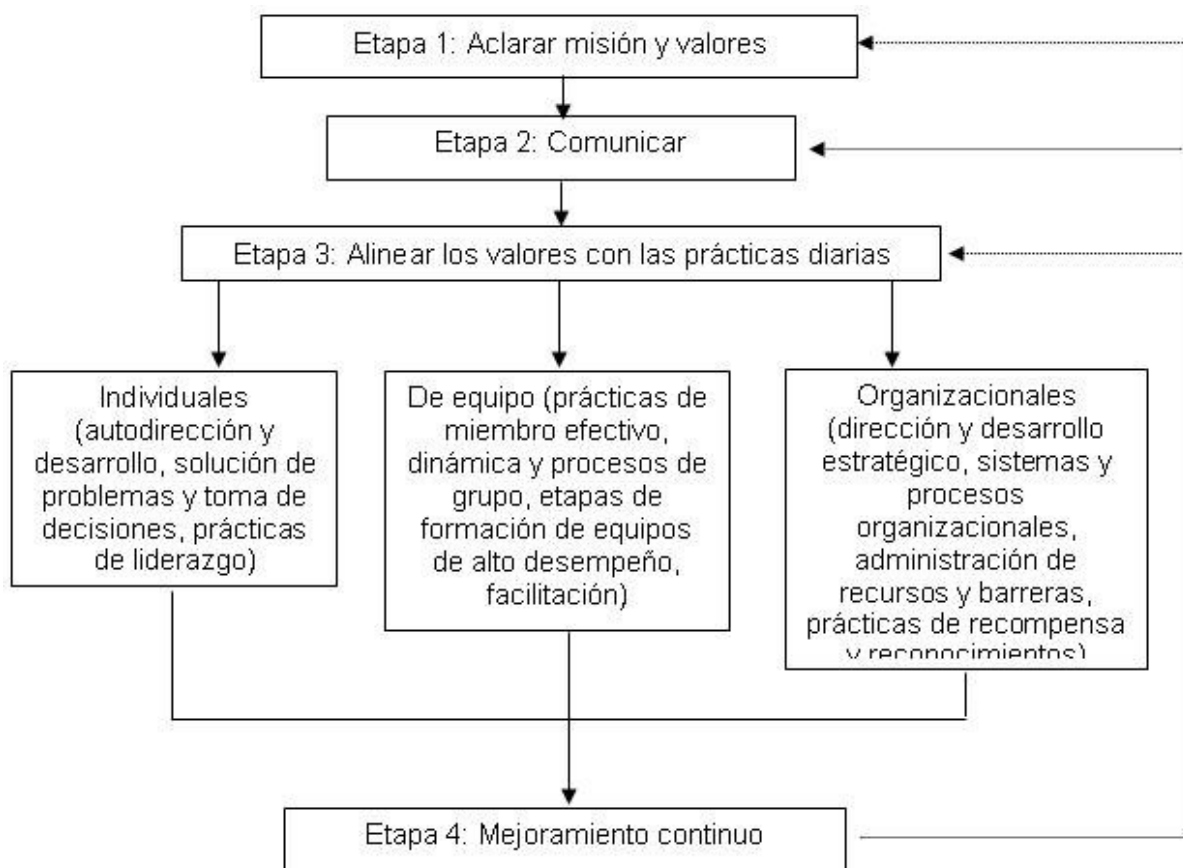
En la medida en que [los valores](#) esenciales se convierten en criterios de orientación de la [conducta](#) cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

Proceso de [Dirección](#) por Valores según Ken Blanchard:

En resumen el [proceso](#) de Dirección por Valores propuesto por Blanchard sigue básicamente un ciclo. En primer lugar, se trata de clarificar que es lo valioso, en segundo lugar comunicarlo a los implicados, en tercer lugar alinear en todas las áreas las [operaciones](#) de la [organización](#), las estratégicas y las del día a día, con las expectativas de los valores. A partir de ahí, se necesita la [retroalimentación](#) para lograr una ejecución continuada de lo valioso, así como la comprobación de que estos valores siguen siendo válidos para satisfacer las expectativas de los implicados en [la](#)

[organización](#). No obstante, la comprobación real del enfoque empresarial DpV, es que la misión, visión y los valores de la organización sean claros y finalmente conduzcan a la satisfacción de los implicados. En otras palabras, este no es un proceso por sí mismo, sino que existe con el propósito de servir a los intereses de los implicados.

Figura N° 3: Etapas de la Dirección por Valores.



Fuente: Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blancahrd & O'Connor, 1997. Pág. 132.

Resumiendo lo analizado hasta el momento se puede decir que la Dirección por Valores no constituye simplemente un [programa](#) más, como cualquier otro; es una manera de vivir. Este se ha convertido en la manera de negociar, tanto en lo externo con el trato a [clientes](#) y como también internamente en el trato entre unos con otros. Es



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

precisamente la manera en que se debe manejar un negocio, es la gran ventaja competitiva cuando se trabaja por posicionar los [productos](#) y [servicios](#) con los clientes. No basta con solo cumplir el proceso de la DpV. La razón de que sea tan importante el crecimiento [personal](#) en toda la compañía es que se tiene que examinar el [comportamiento](#) individual y de [grupo](#) para ver si se ajusta a los valores de la [empresa](#). Para que funcione la Dirección por Valores tiene que hacerse todo el [tiempo](#), en todas las áreas, con todos los [grupos](#) interesados en la empresa y a todos los niveles, empezando desde la cima. Sino se hace en esa forma, es fácil prever el resultado: una herramienta más aplicada sin un impacto positivo.

Innovación en Personas - Hacia la Dirección por Valores

Romper esquemas

Nos cuesta hablar de innovación en personas. Seguramente porque no terminamos de plantear un enfoque satisfactorio a esta cuestión y quizá, también, por entender que es un tema delicado, más sabiendo que, mejor o peor, hasta hoy las cosas se han venido realizando de manera tradicional o convencional sin mayores sobresaltos.

Lo anterior podríamos darlo por bueno si pensáramos que nada ha cambiado, pero hoy la relación laboral se da entre profesionales con capacidades similares, con formación alta, con conocimientos de la empresa y del mundo distintos y superiores a los de hace unos años.

El mundo de las personas es diferente.

Seguramente habrá una coincidencia amplia en entender que distintas organizaciones lucrativas o no, constituyen el auténtico motor de la actividad económica, y la actividad económica configura, a su vez, uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad de nuestro tiempo.

Por ello, las organizaciones son, en este momento, la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material en el cual las personas tendrán que constituir la verdadera esencia de las mismas y su única vía posible para administrarlas y conducir las en un contexto de competitividad y complejidad crecientes.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Estamos vinculando, cada día más, organización y persona, sabedores que todo lo que hagamos lo haremos con las personas y que las personas no son gestionables, al contrario, son las que gestionan.

Cuando existe una relación de jerarquía o dependencia podremos pensar en que gestionamos con personas y no tanto en que hacemos gestión de personas, expresión totalmente incorrecta según mí entender.

Por ello es de primordial importancia que las organizaciones se esfuercen en adoptar técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, y fundamentalmente, a la realización humana y profesional de las personas que la componen.

Es incuestionable que el modelo de dirección de empresas utilizado a principios de siglo está ampliamente superado y debe evolucionar profundamente. La orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, habrán de ser los nuevos puntos de referencia.

Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa.

La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en los valores.

¿Pero de qué hablamos cuando lo hacemos de la Dirección por Valores?

La DpV, ¿es una nueva moda?

¿Para qué puede servir la DpV?

¿Cuál es la diferencia entre la Dirección por Instrucciones (DpI), la Dirección por Objetivos (DpO) y la (DpV)?

La DpV, ¿anula a la Dirección por Objetivos o la complementa?



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

¿Hasta qué punto trabajar con valores es fundamental para la formulación estratégica de hacia dónde va la empresa, para qué y cómo? ¿Cuál es la relación entre valores y compromiso?

La Dirección por Valores es una “nueva” herramienta de liderazgo estratégico.

La Dirección por Valores, más que una nueva moda de dirigir empresas es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la Psicología Social y otras Ciencias de Conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están ya empezando a practicar de una forma u otra, aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro.

De hecho, la Dirección por Valores es una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo. Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de “teoría formal”, sino en la práctica diaria.

La Dirección por Valores, por supuesto, se basa en Valores.

El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que significa, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

De hecho, la Dirección por Valores viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos para proyectos nuevos que signifiquen un desafío colectivo.

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores tales como confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

En definitiva, una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o “tecno estructuras” cognitivas y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto.

La sintonía de creencias y valores sustentados por la propiedad de la empresa y los empleados es una importantísima fuente de ventaja competitiva.

La utilidad de la Dirección por Valores como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad:

- Simplificar - Orientar - Comprometer o Integrar

1. Simplificar entendido como la capacidad de absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.
2. Orientar entendido como la capacidad de encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro.
3. Comprometer o Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

La Dirección por Valores es un proceso evolutivo de las diferentes formas de entender el ejercicio de la dirección para responder satisfactoriamente a los distintos elementos generadores de complejidad para la organización.

A medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber una mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la Dirección por Instrucciones (Dpl) tradicional de principios del siglo XX dio lugar a la Dirección por Objetivos (DpO) a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días, y en la actualidad está empezando a surgir algo que podemos denominar Dirección por Valores (DpV).

Esta evolución de la Dpl a la DpV, pasando por la DpO, es la consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

Estas cuatro tendencias adaptativas, son, a su vez, condicionantes directos de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las organizaciones.

Todas ellas están conectadas entre si:

1. Necesidad de calidad y orientación al afiliado.
2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

Figura N° 4 - Tendencias Organizativas



Fuente: José Hernández Duñabeitia. Director Gerente de ASLE.

1. Necesidad de calidad y orientación al Afiliado.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

Si se quiere permanecer y competir en un mercado cada vez más exigente, los modelos industriales de principios de siglo, orientados a la producción masiva estándar, ya están totalmente desfasados.

La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad/función de lo que compra.

Esto hace necesarios enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación), con lo que incluso la segmentación u orientación a grupos de clientes de características similares esta quedando limitada.

Ciertamente, es mucho más complejo orientarse a los gustos y necesidades cambiantes de clientes exigentes y con criterio que producir en masa o de forma estandarizada para compradores o usuarios poco potenciados.

La exigencia de calidad y orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años, sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado internacional.

2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional

La aparición de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos, así como la misma exigencia de orientación a la calidad y al cliente, hacen que deba aumentar el nivel de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios.

Esta necesidad de aumento del nivel medio de profesionalización y creatividad de los empleados conlleva un aumento de expectativas y capacidades de ser tratados como adultos con criterio propio, capaces de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas.

Un profesional sin autonomía no es un profesional, es un operario o un “dependiente”. Y la autonomía es esencial para llegar a ser responsable.

3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.

La necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Las instrucciones son herramientas directivas propias de los jefes, los objetivos de los gestores y los valores de los líderes.

Aunque muchas personas entienden la idea de liderazgo de forma demasiado grandilocuente, no hay que perder de vista que, en su esencia, se refiere a la capacidad de iluminar, encauzar y cohesionar equipos.

4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y compartimientos estancos, ya no es tolerable en empresas que deban competir en un entorno abierto.

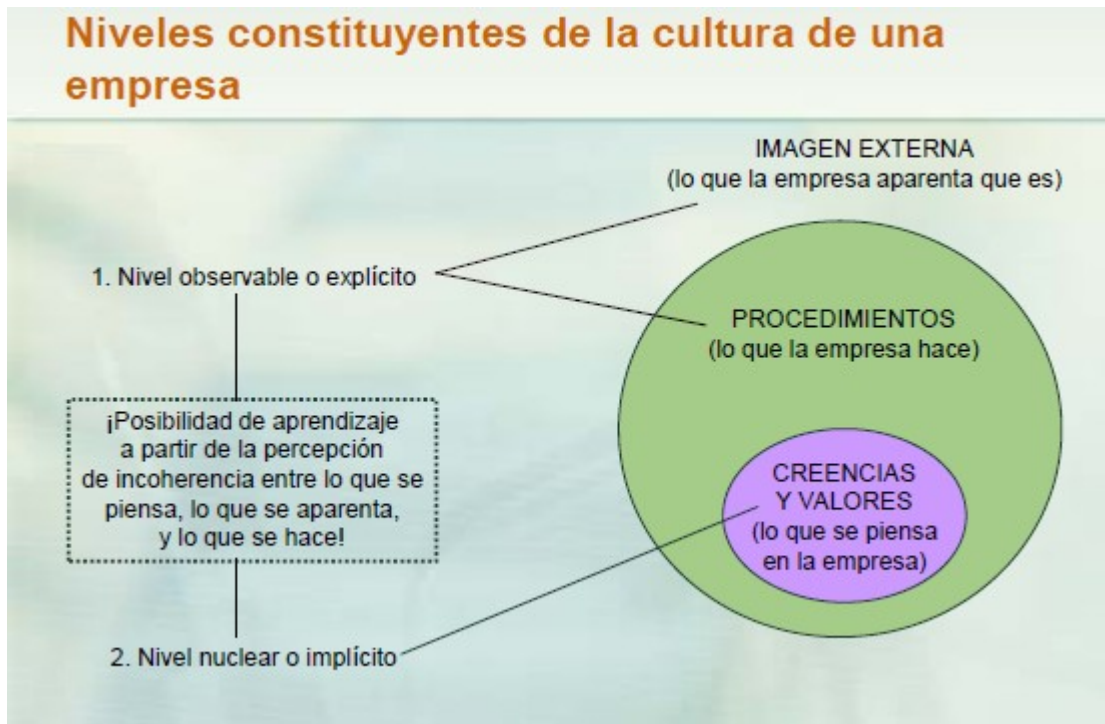
Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día casi nadie discute la necesidad de “aplanamiento” de la estructura organizativa, así como de desarrollo de equipos eficientes.

Cada vez aparece con más fuerza la necesidad de implantar nuevas estructuras organizativas más ágiles, basada en redes, equipos de proyecto y “mini negocios”, que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial.

Sin embargo, los organigramas flexibles y horizontalizados generan mucha más ambigüedad e incertidumbre que los típicos esquemas piramidales “en rastrillo”.

Ser capaz de tolerar ambigüedad es una condición fundamental para el desarrollo profesional, e incluso podríamos llegar a decir que para el desarrollo personal en general.

Figura N° 5 – Niveles constituyentes de la cultura de una empresa



Fuente José Hernández Duñabeitia. Director Gerente de ASLE. Pág.

El rediseño de culturas.

Además de su función genérica de absorber complejidad organizativa, la DpV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

Hemos de comprender cuatro elementos conceptuales:

- a. Los dos niveles de la “cultura” de empresa.
- b. La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa.
- c. La “gestión del cambio” para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual.
- d. Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

La cultura de una empresa, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente, por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

En parte es “heredada” y en parte es una resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas desarrollados, a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

La cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales:

1. El nivel de lo que se piensa en la misma, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y –sobre todo- los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son los valores primeros de la cultura predominante.

Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.

2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales” y que está compuesto a su vez por otros dos niveles:

- El nivel de lo que la organización hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías.
- El nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación.

La importancia de esta diferenciación de niveles de la cultura de las organizaciones radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días.

La denominada “auditoría de valores” dentro de la DpV, es una herramienta de alta potencia para el diagnóstico y desarrollo de la cultura de la empresa, y se base en la detección de incoherencias entre valores propuestos y conductas reales a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los de base empleados.

La cultura de una organización se desarrolla y consolida a través de diversos mecanismos: Ejemplos:

- Rituales: Celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos, etc.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Símbolos: Logotipos, edificios, uniformes, etc.
- Lenguajes propios: Conceptos técnicos y otras palabras de uso común provenientes de sesiones de formación, etc.
- Transmisión oral de leyendas y mitos: Historias del pasado, biografía del fundador.

Y, sobre todo, a través de dos elementos claves:

1. Los sistemas de recompensa económica y no económica de los esfuerzos por cumplir con los valores esenciales de la organización.
2. El mantenimiento de diálogos de calidad entre la dirección y los empleados.

La Dirección por Valores propone una clarificación práctica al diferenciar simplemente entre visión, misión y otros valores operativos, toda la organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

1. Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
2. 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.

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos.

c. La “gestión del cambio” para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual de la organización.

El concepto de “gestión del cambio” está utilizándose desde hace escasos años para hacer referencia al necesario manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio en la organización a cualquier nivel:

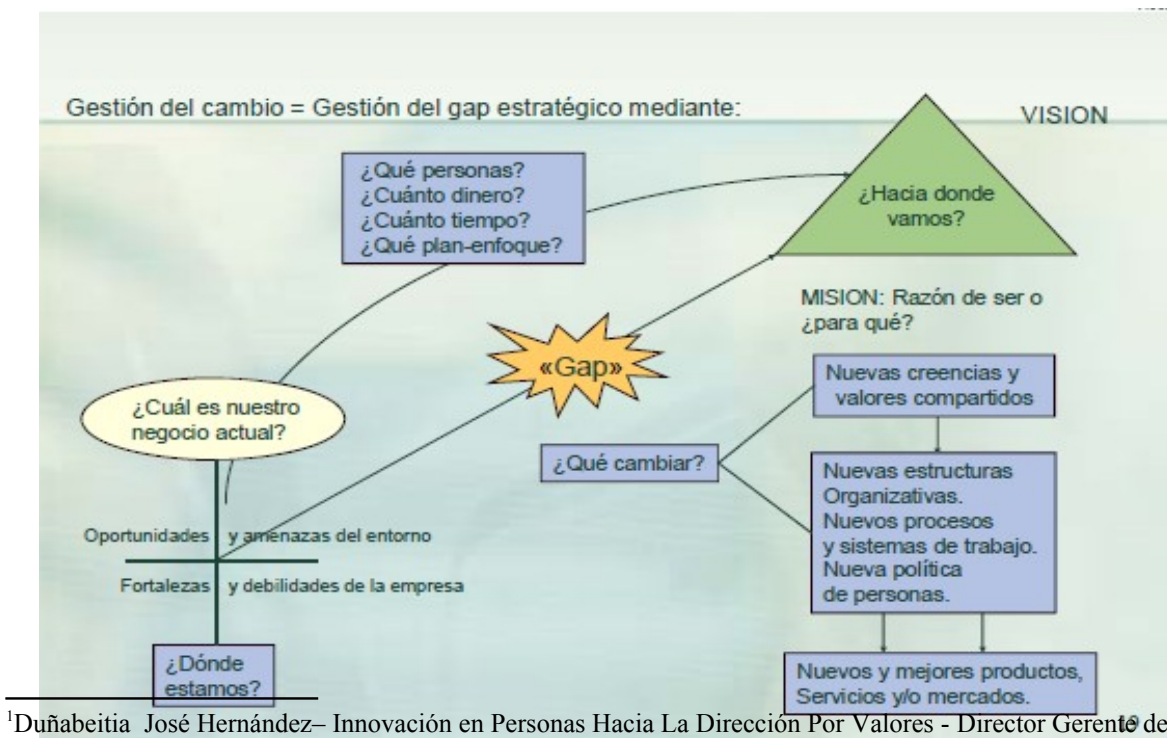
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Fusiones-adquisiciones.

- Reestructuraciones de plantillas.
- Planes estratégicos.
- Reubicaciones físicas.
- Programas de calidad total.

De hecho, la Dirección por Valores aparece como una herramienta de liderazgo para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de todo tipo de cambios adaptativos, pero, sobre todo, de los cambios organizativos adecuadamente planificados.

El cambio organizativo óptimamente planificado ha de ser siempre la consecuencia de una reflexión estratégica que implique un replanteamiento sistematizado a todos los niveles, incluyendo, por supuesto, el nivel de las creencias y valores¹.

Figura Nº 6 - La gestión del cambio estratégico



¹Duñabeitia José Hernández– Innovación en Personas Hacia La Dirección Por Valores - Director Gerente de Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Fuente: José Hernández Duñabeitía. Director Gerente de ASLE.

La Capacitación en la Organización

La mirada estratégica de los procesos de capacitación en las organizaciones se orientan en la actualidad en la búsqueda sistemática de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en un proceso de mejoramiento continuo y de aprender de la experiencia, desde la visión que una organización es un sistema inserta en uno mayor.

Aprender en la acción es meterse en el hacer y educarse a uno mismo, antes que saber qué es lo que estamos tratando de aprender. Solo a partir de las experiencias seremos capaces de encontrar el sentido de lo que se nos dice. Ese es el desafío del proceso, poner énfasis en su necesidad de aprender a aprender, considerando sus posibilidades y limitaciones.

El autor nos señala que para analizar cómo aprende una persona en la organización en base a la capacitación y la experiencia, porque ambos procesos aisladamente tienen sus limitaciones en cuanto al resultado final, es necesario ubicarlos en cierto contexto e interactuando con otros factores de la organización misma. Ellos son:

Los objetivos y la estructura

La organización involucra personas, objetivos, la previsibilidad de las acciones y también la existencia de propósitos en común y la coordinación de actividades que se desarrollan para alcanzarlos.

Ahora bien, cualquiera sean los mecanismos para que las acciones de las personas se orienten hacia objetivos comunes, las organizaciones, además de ser instrumentos para lograrlos, son sistemas de condicionamientos o control de conductas a que las personas realicen las actividades asignadas e impedir que hagan otras, de las experiencias que pueden o no tener, de las habilidades que deben aprender y consolidar y de aquellas que deben dejar de lado y desaprender.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

¿Es posible creer que semejante esfuerzo de control no tenga consecuencias educativas?

Los trabajadores que realizan tareas rutinarias, repetitivas y que por hacer dicha tarea tienen dificultades para la comunicación con el resto de la organización, que son premiados por hacer siempre lo mismo y no algo diferente versus un vendedor que trabaja en la calle.

Podemos decir entonces, que los objetivos, las estrategias, la estructura formal, sus normas y procedimientos, los criterios de división de trabajo, facilitan algunos aprendizajes e inhiben a otros.

Motivos varios

1. El conocimiento que se tiene de quiénes se desempeñan en las organizaciones – aún los directivos – de los objetivos no es absoluto. La razón radica en las características que revisten con respecto a su medición, significación y comunicación en general al resto de la organización.
2. Los objetivos no son siempre compartidos por el sinnúmero de comportamientos y miradas que las diferentes personas que integran la organización tienen en función de los mismos. Esto se vincula también en entender de qué manera los objetivos son aceptados por las personas.
3. Las organizaciones no son solo cosas para hacer, son también las formas y modos en que se realizan, el ámbito de interacción y éstas no son arbitrarias; porque responden a lo que las personas creen, aceptan o rechazan según ciertas pautas que llamamos cultura organizacional.
4. Ambigüedades que caracteriza al quehacer organizativo. La racionalidad organizativa supone su correlato en la información y análisis en los seres humanos. Lo real es en una organización no solo es difícil saber por qué pasan las cosas, también lo es conocer que cosas sucedieron o están sucediendo. Siendo la información tan ambigua, también lo es el aprendizaje que depende de ella.

El factor cultural y los mecanismos de relación



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Una organización no consiste sólo en un sistema de estructuras formales, procedimientos y objetivos, sino también en los mecanismos de relación capaces de producir y dar sentido a la misma, como un ámbito humano donde se perpetúan o modifican modos de relación que otorgan significado y percepciones respecto de la misma.

Esto manifiesta como los elementos culturales contribuyen a entender lo que la gente aprende, o se ve inhibida de hacerlo.

Significados, mitos y creencias contribuyen a conformar la cultura organizativa que por sus características intrínsecas confieren a la organización y sus miembros una cierta identidad.

A los efectos de su comprensión veremos ejemplos de culturas organizativas:

- Cultura orientada a resultados: Se aprenden criterios de eficiencia, se valoran logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de las ideas, cosas y personas en función de la potencialidad de obtención de resultados.
- Cultura orientada hacia el poder: Se aprende a conseguir influencias. Los logros, la autoridad y el éxito son considerados solo con relación con la situación de equilibrio político de la organización.
- Cultura orientada hacia la gente: El valor es estar en buena relación con los demás. Nada es importante si se crea conflicto.
- Cultura fundada en procedimientos: Lo que interesa no es lo que se hace, ni a quién sirve, sino si se han seguido normas que rigen esa acción.

Lo descrito pone de manifiesto que cada una de dichas culturas no sólo atrae distinto tipo de gentes, sino que sus elementos componentes como sus valores, criterios de inclusión y de selección, pautas de comunicación, sentimientos manifiestos etc., son los orientadores de los distintos aprendizajes posibles.

Cabe mencionar también el impacto que tienen en las personas la realidad social y la cultura subyacente en los procesos de aprendizajes individuales.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Si cada organización es una respuesta, esta respuesta debe ser probada contra la realidad a la que debe responder. En este sentido cada organización es una acción orientadora y el producto del accionar de sus miembros.

Aprender, tanto para los individuos como para las organizaciones, es detectar errores que lleven a corregir y ajustar esa respuesta que deben lograr basado en la calidad de las relaciones que sus miembros mantienen entre sí.

¿Cómo pueden las organizaciones superar las barreras de aprendizajes y responder al contexto?

En principio podemos decir, que no siempre pueden superarlas, pero consideremos elementos en tal sentido a los efectos de analizarlos, a saber:

- Las estructuras organizativas son naturalmente resistentes al cambio, porque generan modos de relacionarse entre sus miembros, que en la relación con las distintas culturas organizativas existentes, perduran más allá de los individuos.
- Elementos internos y externos que conforman los factores estructurales y culturales que dificultan el cambio, a saber:
 1. Los activos de las organizaciones no son fácilmente transferibles a otras tareas o funciones o cambios de actividades.
 2. La información disponible en general suele no ser lo suficiente.
 3. La situación política interna tiene intereses creados con el statu quo y tiende a oponerse a los cambios.
 4. Barreras fiscales y legales para entrar o salir de una actividad.
 5. Restricciones a la disponibilidad de información del contexto.

Como podemos apreciar, las organizaciones humanas son grandes sistemas reguladores del cambio y consecuentemente con el aprendizaje, que intentan perpetuarse a sí mismas en un contexto del cual deben ser capaces de obtener los recursos que necesitan.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

¿Porqué las organizaciones diseñadas como instrumentos racionales, dificultan los procesos de aprendizajes?

El aprendizaje nos sugiere un concepto de racionalidad ligado a la calidad de relación que los miembros de una organización mantienen entre sí y de esta con el contexto total en la que se encuentra inmersa.

Si cada organización es el resultado de una acción, la racionalidad es una construcción humana producto de la experiencia, es la consecuencia de una construcción colectiva, de la interacción de los procesos individuales de aprendizaje y la conducta de la misma.

Por tanto la expresión final de la organización será un modelo no muy distinto del que los miembros de la misma evidencian cuando ocultan sus errores, buscan el control unilateral de las situaciones, evitan la discusión de los asuntos críticos y mantienen la información difusa y la ambigüedad en sus comportamientos.

Esto lleva a situaciones organizativas donde la teoría adoptada verbalmente y la teoría en uso no coinciden entre sí, o muy poco, lo que se hace tiene poco que ver con lo que se dice, lo que implica que existen pocas posibilidades de aprender.

Factor Ambiental: El contexto y el aprendizaje

Las organizaciones pueden ser inventadas por sus miembros componentes, pero eso no significa necesariamente que puedan subsistir, para hacerlo deben ser capaces de dar respuesta a las demandas del medio ambiente, lo que exige definir estrategias, objetivos, estructura y también propiciar cierta cultura organizativa que implique valores y actitudes adecuadas en función al contexto.

- Contextos competitivos: Nos muestran una estructura y una cultura donde coexisten, en equilibrio inestable y dinámico una alta especialización e interdependencia e intercomunicación entre las áreas de la organización.
- Contextos relativamente tranquilos: Sin enfrentar desafíos a su subsistencia, nos muestran estructuras más rígidas y formales, con menor especialización e intercomunicación entre las áreas.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Desde el punto de vista del aprendizaje podemos mencionar lo siguiente:

En primer lugar, lo que la gente en un contexto organizativo no solo tiene que ver con lo apuntado anteriormente, sino con la ubicación de cada organización en la sociedad y los mecanismos de selección social vigentes para las mismas.

En segundo lugar, en contextos relativamente quietos, la gente sólo tiene que aprender cómo hacer mejor lo que hace.

Aquellas organizaciones que brindan al contexto lo que este requiere, pueden funcionar con niveles de conciencia y capacidad de cambio relativamente bajos, por el contrario, los contextos turbulentos donde la competencia de recursos es muy alta y la asignación de los mismos es muy cambiante, una organización que aspire a subsistir debe estar preparada para modificarse a sí misma desde sus propias visiones y energías.

Conclusiones sobre el papel de la capacitación en contextos organizativos

- La experiencia en marcos organizativos tiende a reproducir las formas en vigencia en cada organización. Si el contexto es benévolo, aprender de la experiencia es valioso, caso contrario, perpetúa el error. En este caso, la capacitación debe ayudar a poner en contexto que la experiencia aprendida por las personas puedan objetivamente desarrollen el proceso de aprendizaje que necesitan en el nuevo escenario, siendo de vital importancia que el diagnóstico constituya una capacitación en sí mismo, en tanto y en cuanto los actores participen del mismo.
- Cuando una organización se desenvuelve con relativa tranquilidad financiera, la capacitación es una herramienta valiosa para ampliar las habilidades que permitan una mejor explotación de los recursos disponibles. Para lo cual es necesario se defina con transparencia la relación de lo que se está aprendiendo y el objetivo que se busca, y disponer de indicadores claros y permanentes de gestión que indiquen sobre la calidad del desempeño para aprender de la experiencia.

La capacitación y el contexto organizativo

Las expectativas que genera la capacitación en los ámbitos organizacionales muchas veces no logran cumplirse para los que creen e invierten en ella.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Además, los costos directos son altos y, aún más importante, los costos de oportunidad son relevantes sumado a ello los resultados suelen ser ambiguos, lentos y dudosos en cuanto al cumplimiento de los objetivos esperados.

Los errores más frecuentes son:

1. La interacción entre la capacitación y la organización en su conjunto.
2. El diseño técnico de la misma.

Con relación al primer punto podemos señalar básicamente los siguientes problemas:

➤ Desechar el poder educativo informal de la organización:

Refiere que la misma debe llevarse a cabo en aulas o los lugares de trabajo dentro de la organización y no fuera de ellos. La idea es ir incorporando más gente a dialogar, reflexionar sobre temas de interés como la calidad, productividad, el aprendizaje mismo en los distintos niveles de la organización de manera de ir creando valores y visiones compartidas.

➤ Mantener los obstáculos y pocas recompensas para la implementación de los cambios:

Es una realidad que los intentos de modificaciones en la operatividad de las organizaciones tropiezan fuertemente con hábitos y aprendizajes adquiridos, por lo tanto, la relación *mando-obediencia* en circunstancias de cambio parece no funcionar por la ambigüedad de los mensajes en la organización en su conjunto. Además, muchas veces el personal no entiende porque es importante hacer las cosas de otra manera y si será valorado su esfuerzo y empeño en el nuevo desafío organizacional.

➤ No atender a la necesaria congruencia de la organización

Las realidades organizacionales tienen mucho que ver con su propia historia y con los valores de sus dirigentes, sin embargo, para que la misma sea sustentable en el tiempo debe existir un contexto que le permita mantener esa forma de trabajo, de lo contrario la organización desaparece.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Es necesario revisar la lógica organizativa, la propuesta de capacitación y el contexto demandante. Hacerlo implica un proceso de comunicación de arriba hacia abajo y viceversa y la capacitación debe ser justificada y construida por toda la organización. Requiere un proceso de diálogo a distintos niveles organizacionales, sobre donde estamos, que queremos hacer, como debemos organizarnos y que necesitamos aprender para hacerlo.

Cuando un proyecto de capacitación dispone de la red de acuerdos necesarios, los individuos disponen del marco organizativo que les permite pasar a la acción. El aprendizaje dejar ser individual y se convierte en organizacional.

Con relación al segundo punto se expondrá en la propuesta de gestión.

Una organización que aprende y enseña

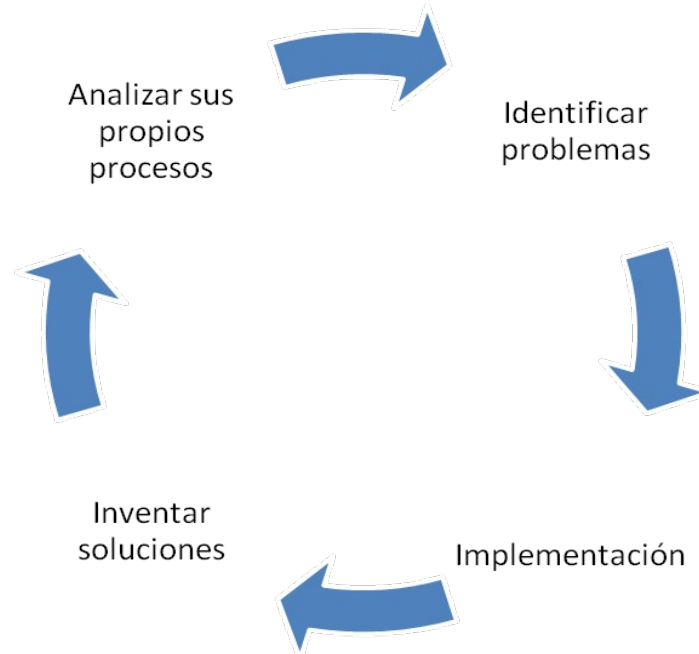
El ambiente organizativo no es educativamente “neutro”, lo que la gente aprende en las organizaciones se origina en estar dentro de la misma, en convivir, en interactuar.

El logro de los objetivos de los procesos de capacitación se afianza con el tipo de relaciones entre las personas de la organización, - la inserción que se logra a partir de la aceptación y valoración en la cultura organizativa – más que las propuestas educativas en sí.

La misión de la capacitación es ayudar a la organización a funcionar como un tejido social que aprende y enseña permanentemente, como una estrategia que permita enfrentar los cambios permanentes del contexto externo, de diseñar nuevas actividades, de adaptarse para enfrentar las incertidumbres del futuro de la mejor forma.

Desde un punto de vista global, una organización según Chris Argyris debe ser capaz de:

Figura N° 7 - Habilidades de aprendizaje de la Organización



Fuente: Ernesto Gore. La Educación en la Empresa. Granica. Bs.As. 2004. Pág. 142.

Estas habilidades no funcionan aisladamente, sino sinérgicamente entre sí, y en cada etapa deberá superarse los propios inconvenientes de la misma.

Para que una organización sea capaz de aprender debe estar integrada por personas que aprendan. En este sentido la organización es un sujeto de aprendizaje, porque enseña a las personas a trabajar juntas, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la misma, a comunicarse e interactuar más allá de las distintas funciones y especialidades de sus individuos. Enseña a innovar, a revisar lo que se está haciendo, analizar si es lo que corresponde, a detectar y aprender de los errores, incluyendo los criterios y valores que se practican dentro del ámbito de actuación afianzando un concepto clave que es la *integración* total de la organización¹.

Aprendizaje en equipo

La disciplina (senda de desarrollo para adquirir competencias/aptitudes) del aprendizaje en equipo comienza con “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para dejar de lado las miradas personales e iniciar un auténtico “*pensamiento conjunto*”.

¹ Gore Ernesto - “La Educación en la Empresa”. - Ed. Granica SA – Bs As 2004 – Pag. 143 a 144.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Los griegos entendían por *día-logos* el libre flujo del significado a través del grupo, lo que permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

No menos importante es señalar que la *actividad de dialogar* también implica aprender a reconocer los comportamientos de la interacción que deterioran el aprendizaje en equipo, que una vez analizados y se los utiliza proactivamente, afianza el proceso de la interacción.

Esto proceso reafirma el concepto que la unidad del aprendizaje organizacional esta dado en el equipo y no los individuos que la componen.

“Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia”. El camino es sostener esta estrategia de manera permanente en la vida de la organización¹.

El planeamiento, la herramienta para el cambio

La complejidad de los escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones pone de manifiesto lo difícil que resulta programar de antemano todas las respuestas que una organización tal vez necesite dar en algún momento.

Esta situación de incertidumbre reafirma el concepto del valor del aprendizaje organizacional, que supera la experiencia acumulada y la capacidad de programar sobre ella. La conciencia de su necesidad lleva implícito el desafío de toda la organización de encontrar la estrategia adecuada a los efectos de una acción coordinada que involucre de manera comprometida a las instituciones.

En este marco de análisis, es interesante analizar más en detalle las relaciones entre planeamiento estratégico y cultura de la organización.

El pasado y el futuro

La palabra estrategia nos permite describir los esfuerzos deliberados orientados a disponer de recursos en función de metas y objetivos organizacionales que se condensan en un documento llamado Planeamiento Estratégico.

¹ Senge Peter M.– “La Quinta Disciplina” – Edit. Granica SA – México 1990 – Pag. 19 a 20.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

La Cultura organizacional suele describir actitudes, comportamientos, creencias esenciales, simbologías, formas de resolución de conflictos, lo que las personas son y la percepción subjetiva que tienen de sí mismos, que conforman la realidad de una organización.

Ambos conceptos tienen una afinidad que en situaciones puntuales suelen confundir a los distintos actores; dado que están implícitos en los valores organizacionales, guían la forma en que la gente interpreta y expresa la realidad, y están involucrados en el cambio con sus particularidades no siempre explicitadas.

En contextos de cambios y frente a la limitación de programar una empresa con todas las respuestas posibles que todos los futuros alternativos pueden exigir, el recurso estratégico es contar con organizaciones capaces de *aprender*¹.

“Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados (ocultos), generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar”.

“Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.”

“Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación organizacional es aprendizaje institucional, es decir, el proceso mediante el cual los equipos de Management modifican modelos mentales compartidos acerca de la organización, sus mercados y competidores”.

El camino es aprender a exhumar las imágenes internas personales, ponerlas en superficie y analizarlas, incluyendo la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros y de esa forma propender a una organización capaz de enfrentar los cambios en los entornos externos, en las necesidades cambiantes de los interesados que demandan valor agregado y una respuesta acorde con sus expectativas.

¹ Gore Ernesto - “La Educación en la Empresa” – Ed. Granica SA – Bs As 2004 Pag. 119 a 121



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Cuando el contexto se vuelve impredecible, todo lo que la experiencia ha verificado pasa a ser simplemente no viable, los objetivos se convierten en hipótesis que deben ser probadas. Entonces ya no se trata solamente de saber, sino de *entender* como determinados conocimientos se relacionan con algunos contextos y deben ser cambiados cuando los entornos se modifican.

Y en esta situación es imprescindible que una cultura organizativa sea capaz de pensarse a sí misma. Esta reflexión debe llevarse a cabo en la acción, y en dicha circunstancia aprender es hacer y aprender de lo que se hace.

En este marco el papel del planeamiento estratégico tiene menos que ver con anticipar el futuro y sí comprender acabadamente la realidad interna y externa en que la organización está inserta¹.

3. Herramientas para el Planeamiento

En materia de gestión es importante que señalemos una particular relación que existe entre planeamiento y estrategia.

A los efectos de una comprensión simplificada pero que ayuda a clarificar conceptos que forman parte de los conocimientos elementales en los procesos de gestión de entidades que se fijan objetivos y determinen el modo o método para alcanzarlos.

Estrategia: Es el contenido, es decir los objetivo/s que se deseen alcanzar.

Planeamiento: Es el continente, es el proceso, el camino a seguir en busca de los objetivos.

Principales herramientas del planeamiento.² Constituyen elementos muy útiles a la hora de realizar la planificación de las organizaciones, algunas se refieren al contexto, otras a la entidad que planifica, otras al objeto o contenido de la planificación o de algunas de sus partes. Como aclaración vale, que ninguna de las herramientas que existen

¹ Senge Peter - La quinta disciplina - Granica 1990, Pág. 17 y 18.

² Herrscher, Enrique G. - "Planeamiento Sistémico" - Un enfoque estratégico en la turbulencia. by Ediciones Granica S.A. 1ª. Ed. Buenos Aires, 2008 – Pag. 115 a 159



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

hoy en día pueden resolver por sí solas problema alguno, sino que deben combinarse conformando un verdadero sistema de análisis.

a. Abogado del diablo. Consiste en asignar a un funcionario o grupo la tarea de examinar un plan o proyecto y señalar sus fallas o debilidades. Sirve a los efectos de tener una mirada objetiva y disminuir el riesgo de encarar planes o inversiones no viables. Esta función requiere un alto grado de imparcialidad. Es aplicable a organizaciones en el caso de inversiones importantes. Se complementa con la herramienta Plan y Contraplan.

b. Adentro-afuera. Define los límites del sistema planificado, determinando qué factores comprende y qué factores quedan fuera del plan. Suele incluir además del análisis y explicación, un cuadro (gráfico) que exhiba en su interior los elementos o factores incluidos, mientras que los excluidos se mostrarán afuera. Es particularmente útil para ampliar o agregar una actividad a otra ya existente, en otro, cuando hay etapas subsiguientes sirve para definir si el plan abarca solo la etapa inicial o también una o varias de las siguientes. Por ejemplo, una empresa industrial o agropecuaria que decide aprovechar la capacidad ociosa para un negocio nuevo debe definir si evaluará específicamente lo nuevo o la totalidad. Se complementa con la herramienta Plan de Inversiones.

c. Ciclo de vida. Consiste en concebir un producto o servicio como proceso evolutivo (nacimiento, crecimiento, madurez, declinación, muerte); sirve para detectar con claridad las oportunidades de desarrollo en la etapa de crecimiento, el amesetamiento en la etapa de madurez, la transferencia de recursos en la etapa de declinación, y para alertar e impulsar la generación de nuevos negocios antes que comiencen a declinar los que están en marcha (anteriores). Sin embargo cabe señalar que no siempre es posible encarar un nuevo negocio, las posibilidades de innovación son escasas en las organizaciones que explotan un único producto o actividad.

d. Circuitos causales. Se grafican las relaciones entre causas y efectos; ilustran conceptualmente acerca de las relaciones causales en cualquier proceso, prevén las consecuencias de la realimentación y las posibles aceleraciones, o quiebres de tendencias, también facilita la confección de diagramas de flujos. Ayudan a apreciar con claridad el funcionamiento de un sistema, su lógica y efectos en el tiempo. Se complementa con la herramienta de Diagramas de flujos y stock.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

e. Construcción de escenarios. Define y describe varias hipótesis en base a las cuales se diseñan estrategias que se adapten a oportunidades y peligros de los contextos en que actúan. En algunos casos para evitar riesgos de envergadura, o prepararse ante riesgos que son inevitables. En otras se construye un escenario esperado, y en torno al mismo se obtiene el compromiso de los actores sociales, para diseñar estrategias que generen un futuro deseable y eviten males mayores. Esta herramienta es de uso corriente en el mundo empresarial de hoy, ha reemplazado a los “pronósticos más probables”, sin embargo tampoco sirven para vencer a la incertidumbre.

f. Diagramas de flujo y stock. Se utilizan gráficos que muestran los circuitos causales de stocks acumulados: sea de fondos, inventarios, reservas, etc., y los flujos de entradas y salidas: de bienes, materiales, energía, información, que aumentan o disminuyen tales stocks. Éstos circuitos permiten avanzar hacia la construcción de un modelo más sofisticado para comprender el más cabalmente el sistema, cuantificarlo sus variables de modo aproximado y descubrir algunos de los efectos imprevistos.

g. Explicitación de premisas. Sirve para validar un plan; explica los fundamentos o hipótesis sobre los que se asienta el plan fundamentalmente respecto de variables no controlables del contexto. Sólo disminuye la incertidumbre.

h. FODA. Consiste en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta una empresa, un negocio, o un plan. Permite evaluar la situación, la performance y las perspectivas del sistema analizado. También como análisis dinámico para apuntar a lo que debe hacerse en función de superar las debilidades y protegerse de las amenazas. Constituye un instrumento poderoso a la hora de diseñar y proyectar estrategias, o bien para evaluar (y valorar) una empresa o negocio.

i. Plan de acción. Consiste en programar las acciones para cumplir determinado objetivo en el corto plazo; comprende quién lo debe hacer, cuándo, cómo, y por qué, así como la manera de verificarlo. Ésta guía indica para prever las rutinas y las interacciones, asignar las funciones y responsabilidades, establecer plazos, facilitar el control.

j. Plan de emergencia. Ayuda a estar mejor preparados para casos de percances graves que pueden ocurrir, como las catástrofes. Comprende dos facetas, en primer lugar y en los casos que sea posible deber ser un instrumento de “prevención” para evitar



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

la emergencia; en segundo lugar debe ser correctamente comunicado en especial a quien esté al frente del plan.

k. Plan de inversiones. Consiste en una estimación generalmente a largo plazo y basada en cotizaciones previas, de los bienes, servicios y obras que se proyectan incorporar, en función de algún plan estratégico, un plan de negocios, o de un proyecto. En él se determinan cuáles y cuántas inversiones, se fundamenta si es factible y conveniente, además que se facilita el control de avance una vez que esté en curso de ejecución.

l. Plan y contraplan. Se plantea un plan basado en premisas consideradas más razonables, y también se prevén otra/s alternativa/s elaboradas sobre premisas distintas. Esto es viable únicamente en el caso que se dispongan de los recursos y medios que requiere el plan de reemplazo.

II. Planeamiento base cero. Cuando se planifica en una organización en marcha, pero sin utilizar los datos operativos de la situación existente. Ayuda a dejar atrás la estructura de gastos que no atiende la realidad existente.

m. Planeamiento de los fines. Consiste en el acuerdo sobre el propósito, la finalidad, los objetivos y las metas de una empresa; para expresar con claridad los resultados que se persiguen (enfoque desarrollado por Russell L. Ackoff en su libro "Planificación de la empresa del futuro" Ed. Limusa, 1983).

n. Planeamiento de los medios. Se diseñan decisiones, actos, procesos, procedimientos, políticas, prácticas, proyectos o programas que lleven a la concreción de los fines, para lo cual se deben analizar, evaluar y elegir las alternativas correspondientes. No pueden aislarse de los fines, ni de los recursos, ni de la ética del sistema, ni del contexto. Generalmente se realizan en forma de modelos descriptivos (conceptuales y cuantitativos). Constituyen un modelo de aplicación aún más rigurosa en el caso de las PYMES, en razón de su mayor dificultad para acceder a financiación y afrontar sus costos.

ñ. Presupuesto. Es un plan integral de operaciones, recursos y resultados para determinado período, que abarca en general un año, tanto para un emprendimiento, proyecto, negocio o actividad. Consiste en la cuantificación de planes, proyectos, programas, etc. Sirve para programar la acción en función de planes estratégicos a largo pla-



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

zo, asegurar de que el plan sea viable, aseverar la coherencia de los planes sectoriales, establecer metas parciales, etapas y puntos de control, controlar los desvíos, y tomar las medidas correctivas.

o. Pronósticos. Consiste en un intento racional de predecir eventos futuros a corto plazo. Básicamente se realiza por extrapolación lineal de acciones que indican una tendencia, y basada en datos del presente o de un pasado reciente. Generalmente este tipo de actividad ya nace condenada al fracaso.

p. Pronóstico de caja. Se refiere a estimaciones que contemplan los ingresos y egresos para un período determinado. Son indispensables para el manejo del dinero, pero generan una tendencia peligrosa en cuanto al uso de un modelo único.

q. Proyección de flujo de fondos. Constituye un modelo tendiente a exponer los aumentos o disminuciones de activos, de pasivos y de cuentas patrimoniales para un período de tiempo dado. Provee de elementos para la evaluación de un presupuesto, pero produce el síndrome de creer que con sólo proyectar un fenómeno este se producirá.

r. Prospectiva. Se refiere a la proyección de sistemas no lineales, analizando la dinámica de la interrelación de sus variables internas y externas. Permite encarar el estudio del futuro sin considerar que no hay incertidumbre y que por la incertidumbre no es posible planificar.

s. Simulación. Es la representación computarizada del comportamiento de un sistema. Constituye la fase final de un modelado estratégico que comenzó como circuito causal y se transformó en un diagrama de flujos y stocks.

t. Tablero de comando (o Cuadro de mando integral). Está basado en un conjunto de indicadores que permiten apreciar de un vistazo los aspectos claves que muestren la performance de la empresa. Resulta un instrumento de particular importancia para evaluar el desempeño y prever acciones correctivas. Sin embargo carecen de utilidad cuando se pretende aplicarlo a todas las circunstancias de la actividad de una empresa.

u. Visión estratégica. Consiste en la proyección de un objetivo o ideal final, hacia el cual deban tender las estrategias de una persona u organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que una visión no es un plan, sólo puede ser su línea argumental.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

v. CATWOE. Es una metodología que integra a la totalidad de agentes o aspectos de un sistema, dándole su sentido y sus verdaderas características. Permite mirar debajo de la alfombra y detectar las verdaderas relaciones de fuerza, de poder y de influencias. Lo que aparece en la superficie no es lo que realmente sucede o lo que explicaría la esencia del sistema.

w. Mapas conceptuales. Radican en gráficos esquemáticos que permiten representar conocimientos, situaciones o problemas. Sirven para entender a un sistema mediante un lenguaje visual, permitiendo la comprensión e investigación de las relaciones causales, semánticas, simbólicas y transaccionales de cualquier sistema¹.

CAPITULO IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO

4.1 Reseña

El desarrollo de la metodología de estudio se llevó a cabo mediante investigaciones secundarias de análisis y estudio de toda bibliografía y trabajos realizados por profesionales internacionales, nacionales a los efectos de tener una mirada vinculada con nuestra realidad cotidiana con relación a las entidades civiles sin fines de lucro.

Complementariamente a lo anterior, he expuesto los resultados de una tarea de campo realizada con las entidades civiles sin fines de lucro de la Provincia de Misiones, que consistió en reunir información sobre la base de entrevistas y encuestas a realizadas a distintos dirigentes y/o responsables a los efectos de verificar la realidad concreta relativa a los enfoques y criterios utilizados en sus funciones específicas.

¹ Herrscher, Enrique G. - "Planeamiento Sistémico" - Un enfoque estratégico en la turbulencia. by Ediciones Granica S.A. 1ª. Ed. Buenos Aires, 2008. – Pag. 115 a 159.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Para ello he partido de la información existente en los organismos de contralor provincial, relativa a la cantidad total de instituciones sin fines de lucro de la Provincia de Misiones, zonas de ubicación de las mismas, tipo de asociaciones, actividades que realizan y demás información pertinente con el objetivo propuesto para la investigación en cuestión.

La tarea de campo se realizó en base a una muestra representativa de las instituciones sin fines de lucro de la Provincia de Misiones, que contienen las variables de información verificadas.

Se llevaron a cabo 26 entrevistas a las entidades más representativas de la Provincia de Misiones situadas las más importantes en la ciudad de Posadas, con relación a su magnitud económica, cantidad de personal e inserción social en virtud de su rol específico de acuerdo a su naturaleza jurídica, detallada en los cuadros que seguidamente expongo en virtud de la información relevada.

TRABAJO DE CAMPO. ENCUESTAS

¿Posee capacitación formal para la gestión de la organización?

MUTUALES	K AFIL.	K	UNIVERS.	TERCIARIO	CURS.CAPAC	SECUNDARIO	NO	TITULO	CARGO
Sanitario Alto Paraná	1.500	1		si				Técnico Superior	Secretario
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2				si		Secund. Completo	Secretario
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	si					Lic. Enfermaria	Administrativa
Personal de la UNAM	500	24		si					Presidente
Personal de Comercio Oberá	1.600	10					no		Secretario
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-					no		Sec.Gral.Com.Ejecutiva
OBRA SOCIALES									
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2		si		si		Terc.Incompleto	Administrativo
Empleados del Tabaco	1.100	1			si			Facturación	Secretaria
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9			si			Capac. Gremial	Secretario Acción Social
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	si					Mg. Tecnología	Presidente
SINDICALES									
Del Seguro	70	2				si		Secund.Completo	Administrativo
Estaciones de Servicio	1.000	3	si					Abogado	Administrador
Conductores Navales	143	2			si			Gremial	Administrativo
Personal Civil de la Nación	9.000	12			si				Secretario Gral.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5		si				Locutor Nacional	Secretario Administrativo
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2			si			Secund. Completo	Secretario Gral.
Comercio	10.500	63			si				Secretario Gremial
Luz y Fuerza	2.374					si		Secund.Completo	Secretario Prensa
Trabajadores Entid.Deportivas-Civiles	1.500	15					si		Secretario Gremial
UOCRA	8.500	30					si		Secretario Gremial
Bancarios	420	5	si					Lic.en Turismo	Secretario Adjunto
INSTITUCIONES VARIAS									
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4			si				Presidente
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	si					Lic. Admin.Emp	Director Ejecutivo
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1							Administrativo
Ajuprapom	4.000	5					si		Secretaria Gral.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	si					Contador Público	Presidente

¿Se plantearon la misión y los objetivos de la organización en los comienzos de la actividad?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO - DETALLE
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	si		Atenciones médicas y coberturas de salud
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	si		Nuclear inmigrantes italianos p/proteger al grupo familiar
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	si		Brindar mayor cobertura al afiliado de OSECAC
Personal de la UNAM	500	24	si		Atención al socio - Asistencia Social
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	si		Bienestar a los afiliados
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	si		Brindar servicios social al cliente

OBRA SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO - DETALLE
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	si		Brindar servicios a los afiliados
Empleados del Tabaco	1.100	1	si		Tratar de brindar lo mejor a los afiliados
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	si		Cobertura social a los afiliados
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	si		Necesidad de los afiliados por servicios de acuerdo a sus expectativas

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO - DETALLE
Del Seguro	70	2		no	No conoce porque la administracion central está Bs As
Estaciones de Servicio	1.000	3	si		Defensa de las fuentes de trabajo
Conductores Navales	143	2	si		Mejorar la actividad mercantil
Personal Civil de la Nación	9.000	12	si		Capacitar a delegados y afiliados en formación sindical
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	si		Luchar trabajo esclavo y defender derechos del trabajador
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	si		Defensa de los trabajadores
Comercio	10.500	63	si		Ser una entidad representativa trabajadores
Luz y Fuerza	2.374	10	si		No las conoce - Hablar con el Secretario Gral.
Trabajadores Entid.Deportivas-Civiles	1.500	15	si		Defensa de los derechos del trabajador afiliado
UOCRA	8.500	30	si		Defensa del obrero
Bancarios	420	5	si		Defensa de los representados. Actuar corporativamente

INSTITUCIONES VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO - DETALLE
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si		Además de regular la matrícula, brindar mayores servicios sociales a los afiliados.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	si		Promover la creación y permanencia de empresas, brindar capacitación asociados
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	si		Idem propósitos estatutarios
Ajuprapom	4.000	5	si		Estimular y fortalecer la vocación de servicio y solidaridad de los jubilados
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	si		Matricular a los graduados para ejercer la profesión.

¿Existe distinción/distribución de roles entre las personas que gestionan?

	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO
Sanitario Alto Paraná	1,500	1	si	
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	si	
Mercantil de Posadas - OSECAC	10,522	10	si	
Personal de la UNAM	500	24	si	
Personal de Comercio Oberá	1,600	10	si	
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	si	
OBRA SOCIALES				
Personal de Industria Alimenticia	1,700	2	si	no
Empleados del Tabaco	1,100	1	si	
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1,200	9		no
SMAUNAM - UNAM	1,600	13	si	
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO
Del Seguro	70	2	si	
Estaciones de Servicio	1,000	3	si	
Conductores Navales	143	2	si	no
Personal Civil de la Nación	9,000	12	si	
Trabajadores Rurales - UATRE	21,000	5	si	no
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	si	
Comercio	10,500	63	si	
Luz y Fuerza	2,374	10	si	
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1,500	15	si	
UOCRA	8,500	30	si	
Bancarios	420	5	si	
VARIAS				
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si	
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	si	
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	si	
Ajuprapom	4,000	5	si	no
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1,620	8	si	

¿Existe delegación de

funciones?

INSTITUCIONES VARIAS				
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si	
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	si	
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1		no
Ajuprapom	4,000	5	si	
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1,620	8	si	

¿Puede enumerar las actividades que normalmente acostumbra a delegar

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	ACTIVIDADES QUE SE DELEGAN
Sanitario Alto Paraná	1,500	1	Atención Público - Confección formularios - Carga de datos
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	xx
Mercantil de Posadas - OSECAC	10,522	10	Radiooperador - Chófer - Enfermeros
Personal de la UNAM	500	24	Presidencia coordina la gestión de toda la actividad
Personal de Comercio Oberá	1,600	10	Organización y control de tareas
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Gremiales, de Acción Social, Tesorería
OBRA SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	ACTIVIDADES QUE SE DELEGAN
Personal de Industria Alimenticia	1,700	2	Emisión de órdenes - Autorizaciones de prácticas
Empleados del Tabaco	1,100	1	BsAs.se ocupa de pacientes graves y delegaciones en el interior.
Trabajadores Turismo y Hotelaria	1,200	9	Tema laboral o gremial de delegan, también prensa y propaganda
SMAUNAM - UNAM	1,600	13	Manejo del Personal. Tesorería
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	ACTIVIDADES QUE SE DELEGAN
Del Seguro	70	2	Funciones de tesorería, turismo, deporte, administrativos.
Estaciones de Servicio	1,000	3	Actividades delegadas por sec.gral al sec.adjunto y sec.gremial.
Conductores Navales	143	2	Algunas cosas de la obra social.
Personal Civil de la Nación	9,000	12	La comisión directiva a través de las distintas secretarías s/necesidades. Cada secretaria tiene sus funciones.
Trabajadores Rurales - UATRE	21,000	5	Respaldo al trabajador en cuestiones de trámites jubilatorios, pensiones y ayuda escolar.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Las funciones que propias de la organización excepto la representación sindical.
Comercio	10,500	63	Atención gremial, acción social, prensa y publicidad, registros, finanzas.
Luz y Fuerza	2,374	10	Los delegados trabajan con sus bases, las decisiones del gremio la toman los afiliados a través de sus delegados.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1,500	15	Cada uno cumple con su función. No se delega.
UOCRA	8,500	30	xx
Bancarios	420	5	Según lo determina el estatuto se cumplen las funciones.
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	ACTIVIDADES QUE SE DELEGAN
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Representación en distintas entidades por delegados de comisión directiva. En los empleados administrativos.
Cámara de Comercio Industrias Pdás	600	7	Comunicaciones, gestión contable, área informática.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	xx
Ajuprapom	4,000	5	Áreas de cultura y turismo.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1,620	8	Tareas administrativas. Secretaría Técnica. Capacitación. Recursos Humanos de la organización.

¿Existe en la organización una estructura definida?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	FOR-MAL	INFOR-MAL	OR-GANIG.	MAN.FUNC.MI S	OTROS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	si		si		Libro registro actividades
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2		si	no	no	
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10				si	
Personal de la UNAM	500	24	si		no	no	Estatuto Social
Personal de Comercio Oberá	1.600	10		si			Todo se hace sobre la marcha
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	no		no	no	
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	FOR-MAL	INFOR-MAL	OR-GANIG.	MAN.FUNC.MI S	OTROS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2			si	si	
Empleados del Tabaco	1.100	1		si			
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	si				Estatuto Social
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	no	no	no	no	
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	FOR-MAL	INFOR-MAL	OR-GANIG.	MAN.FUNC.MI SIO	OTROS
Del Seguro	70	2	si				
Estaciones de Servicio	1.000	3	si				Estatuto Social
Conductores Navales	143	2	si				Depende del Min.de Trabajo
Personal Civil de la Nación	9.000	12	si		si		
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5		si			
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	si		no		
Comercio	10.500	63	si		si	si	
Luz y Fuerza	2.374	10		si	no	no	
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	si	no	no	no	Estatuto Social
UOCRA	8.500	30		si			
Bancarios	420	5	si		si	si	
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	FOR-MAL	INFOR-MAL	OR-GANIG.	MAN.FUNC.MI SIO	OTROS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si				
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7			si	si	
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	si				
Ajuprapom	4.000	5		si			
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	si		si	si	

¿Cómo es el proceso para resolver situaciones conflictivas en la organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	PUEDA PRECISAR
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Reunión de directivos
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Aún no hubo conflictos
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Reunión con la gerente
Personal de la UNAM	500	24	No existen situaciones conflictivas
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	A través de reuniones comisión directiva o asambleas
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	A través del diálogo, determinando el motivo, que dio origen al conflicto.

OBRA SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	PUEDA PRECISAR
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Se pasa los problemas al delegado central
Empleados del Tabaco	1.100	1	Hacen reuniones para resolverlos
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Sólo se plantean conflictos laborales. No en la organización.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Diálogo y reuniones habituales mensuales del consejo de administración.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	PUEDA PRECISAR
Del Seguro	70	2	A través de la comisión directiva.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Diálogo en forma directa. Intimaciones. Denuncias. Medidas Acción directa.
Conductores Navales	143	2	1º Sec.Gremial. 2º Sección jurídica. 3º Movilización.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Mediante comisiones se evalúa la situación y se traslada a una asamblea.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	En la organización no.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Una forma es el diálogo, medición y aplicación de las normas establecidas.
Comercio	10.500	63	De acuerdo a las normas legales.
Luz y Fuerza	2.374	10	Se realizan juntas, reuniones del secretariado.
Trabajadores Entid.Deportivas-Civiles	1.500	15	A través de reuniones comisión directiva.
UOCRA	8.500	30	Solo se dá respecto del obrero y se hace con intimaciones y denunicas ante el Min.Trabajo.
Bancarios	420	5	1º concurrir lugar problema.Escuchar partes.2º Buscar equilibrio de intereses.3º Aut.Aplicación

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	PUEDA PRECISAR
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Reuniones de comisión directiva. Mayor gravedad se recurre a la asamblea.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Existe un consejo directivo. Un comité ejecutivo, y un tribunal arbitral p/situaciones conflictivas.
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	Diálogos y reuniones.
Ajuprapom	4.000	5	Reuniones de comisión directiva.Asambleas, Plenarios
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Nivel Comité Ejecutivo. Precisando problema. Diálogo con las partes, si atañe aspecto ético va a comisión ética.

¿Las condiciones socio emocionales de los empleados y afiliados de la organización son tenidas en consideración toma decisiones?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Si, bastante. Son la razón de ser. Nos debemos a los socios.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Si es beneficio para la organización.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Si, son tenidos en cuenta.
Personal de la UNAM	500	24	Situaciones personales si. Emocionales no.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Si.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Si, de ser necesario se llama a una asamblea.

OBRA SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Si
Empleados del Tabaco	1.100	1	Si
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Si, siempre. Para ello designan a un delegado en cada lugar de trabajo, que informa conflictos.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Si. Atención personalizada p/los afiliados. Potenciar el desarrollo personal de los empleados económicamente.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	La toma de decisiones la realiza la comisión directiva. Los afiliados sólo eligen a los dirigentes.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Si, siempre.
Conductores Navales	143	2	Si.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Si.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Se trata de ser neutral, se podría decir que depende de las personas.
Vendedores de Diarios y Revistas Comercio	283	2	Hoy si se tiene en cuenta.
Luz y Fuerza	10.500	63	Si.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	2.374	10	Si.
UOCRA	1.500	15	Si se tiene en cuenta.
Bancarios	8.500	30	Si.
	420	5	Si.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Si.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Si
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	No se plantean situaciones así. Los productores son independientes.
Ajuprapom	4.000	5	Si
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Si, considerando aspectos personales de los mismos, tratando de cuidar su identificación y/o pertenencia institución.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de los principios/valores esenciales que guían el comportamiento de la organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Por circulares.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Por medio de mails, puerta a puerta o telefónica.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Comunicación informal. Internet
Personal de la UNAM	500	24	Correos electrónicos y publicaciones en la página web. En forma escrita a los socios.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	A través de la presentación de nuestro servicio, mediante la atención.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Por el estatuto.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Por medio de un boletín o por teléfono.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Circulares a todas las seccionales.
Trabajadores Turismo y Hotelería	1.200	9	Se informa con cursos de capacitación, para que los empleados tengan un mejor perfil.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Medios de comunicación. Internet. Correos electrónicos. Comunicaciones internas. Diarios y revistas varias.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	A través de los delegados en cada lugar de trabajo con charlas y folletos.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Se comunica con folletos informativos. Revistas anuales. Visitas periódicas a puestos trabajo.
Conductores Navales	143	2	Por asambleas por acercamientos a los afiliados para evacuar sus inquietudes.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Por escrito, oral, televisivo, radial, reuniones, afiches y folletos.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Siguiendo directivas sede central del gremio por escrito.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Asambleas de afiliados, mediante reuniones sociales-diálogo y consenso. Boletines informativos
Comercio	10.500	63	A través de circulares y secretarías correspondientes.
Luz y Fuerza	2.374	10	Por congresos anuales, en forma permanente y diaria a los delegados.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Folleterías.
UOCRA	8.500	30	Boletines.
Bancarios	420	5	Reuniones, comunicaciones escritas, telefónicas, e-mail, todos los que estén al alcance.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Por correo electrónico, facebook, correo postal.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Revista distribución interna, revista digital. Con reuniones consejo directivo y asambleas socios.
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	Boletines, internet, cursos de capacitación. Publicaciones y revistas.
Ajuprapom	4.000	5	
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Conformación de comisiones temáticas para difundir las cuestiones fundamentales de los mismos.

¿Qué representa un afiliado para la organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Representa el ser para la entidad.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Representa el apoyo en sentido numérico y personal.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Es un paciente a quién se le quiere brindar un buen servicio.
Personal de la UNAM	500	24	El lo más importante que tiene la organización.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Mucho, no importa sexo, religión, condición económica y social, etc.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Es todo, vivimos del afiliado.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Es importante porque es el que genera el movimiento.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Es considerado parte de la organización. Todo lo que se hace es para y por los afiliados.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Es mucho. Es una parte principal de la organización, es fundamental el aporte de los recursos.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Es la razón de ser de la entidad.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	Representa la adhesión y el compromiso. Es una parte de la organización. Que sumado a lo demás hancen a la fuerza de la organización.
Estaciones de Servicio	1.000	3	
Conductores Navales	143	2	Valuarte insitucional por el que se crea el sindicato.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Todo. Es un nexo por el cual se crea la organización. Por eso se lo capacita y forma.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Es la base, sin los afiliados no somos nada.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	La piedra fundamental sin la cual la organización no podría existir.
Comercio	10.500	63	El reconocimiento al actuar de la organización.
Luz y Fuerza	2.374	10	Parte fundamental del gremio.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Es la parte más importante. Si no hay afiliados no hay organización.
UOCRA	8.500	30	Es el más importante. Se lo debe escuchar y ver que está necesitando.
Bancarios	420	5	Es la fortaleza de la organización. Sin afiliados no hay organización.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Es la razón de ser de la organización.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Es el sentido de la actividad y son los ingresos de la institución.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	Es todo. Es la base de la entidad.
Ajuprapom	4.000	5	Mucho. Es el motivo por el cual existe la entidad.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Son los dueños de la institución.

¿Cómo es el proceso de participación de los afiliados en la organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Asambleas generales.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Casi no participan, solamente lo hacen los de la comisión directiva.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Solamente requieren servicios.
Personal de la UNAM	500	24	Participan a través de asambleas y reuniones de socios.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	A través de Asambleas.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Es decisión personal.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	No se hacen reuniones con los afiliados.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Solamente reciben los servicios que se le presta.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Participan en los cursos de capacitación y actividades deportivas y recreativas.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	A través de los consejeros en la comisión directiva. Consultas en la satisfacción del servicio.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	Por invitación a las asambleas y demás eventos.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Es a través de las asambleas.
Conductores Navales	143	2	Por asambleas donde todos tienen el derecho a participar y a votar en la toma de decisiones.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	A través del delegado.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	No participan, indirectamente utilizando los servicios.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Interrelación diaria, participación mediante el voto.
Comercio	10.500	63	Elegiendo o ser elegido como dirigente.
Luz y Fuerza	2.374	10	Cualquier afiliado con antigüedad > a 1 año, está en condiciones de ser delegado.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Tienen participación activa. Brindan colaboración para la organización.
UOCRA	8.500	30	Participan a través del voto.
Bancarios	420	5	Con el voto y con sugerencias que puedan acercar.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Participan sólo en las asambleas, elecciones. Las reuniones de comisión directiva son abiertas.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Tienen la posibilidad de integrar una lista de consejo directivo. Asistir a reuniones.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	Con asambleas. Elecciones de comisiones directivas.
Ajuprapom	4.000	5	Aportando ideas en las reuniones. Participación en los eventos sociales.
CPCEM - Consejo Profesional Cs. Es.	1.620	8	Distintas actividades que lleve a cabo el consejo. Conducir con apertura p/conocer las inquietudes y necesidades.

¿Que entiende por el concepto de rentabilidad en su organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Es el beneficio que recibe el afiliado.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Para que algo sea rentable, tiene que ser productivo.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	xxxxxxxxxxxx
Personal de la UNAM	500	24	No se trabaja buscando el objetivo de rentabilidad.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Creemos que todos los que cumplen una función deben ser rentados.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	No existe rentabilidad, la única rentabilidad es sumar afiliados.
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	La rentabilidad es una forma de lograr buenos resultados.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Todos los aportes de los afiliados es para prestarles el servicio.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Es el aporte de los afiliados y de la patronal.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Brindar el mejor servicio social de manera sustentable.
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	Inversión en inmuebles para la estructura de la organización
Estaciones de Servicio	1.000	3	Rentabilidad es Ganancia.
Conductores Navales	143	2	Una entidad gremial no percibe rentabilidad.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	No existe, la actividad no es lucrativa.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	No existe, el manejo de los fondos se hace en la sede central.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	No interesa, no tiene que haber una ganancia, sino una reinversión de los ingresos.
Comercio	10.500	63	Es una entidad sin fines de lucro.
Luz y Fuerza	2.374	10	La plata que ingresa se utiliza para brindar los servicios.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	No entra ese concepto en la organización. No es rentable.
UOCRA	8.500	30	No tenemos porque es sin fin de lucro.
Bancarios	420	5	No debe ser rentable, si hubiere superávit debe ir al afiliado.
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	No debemos tener rentabilidad.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	No existe el concepto de rentabilidad.
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	Es sin fin de lucro.
Ajuprapom	4.000	5	Cuota que aportan los afiliados.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Es brindar la mayor cantidad de servicios a los afiliados.

¿Cuál es el concepto de rentabilidad que la organización considera adecuado?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Mayor cantidad de servicios hacia el socio y una buena calidad del mismo.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Ofrecer algo bueno para los socios.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	xxxxxxxxxxxxxxxx
Personal de la UNAM	500	24	Ninguna. No tenemos porque sería como una recaudación extra al aporte del socio.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	La considera la comisión directiva a través del consejo directivo.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Tener los fondos para mantenerse como Mutual
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Que los afiliados estén satisfechos con el servicio.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Que todo lo que aporten los afiliados sea para beneficio de ellos.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Es el aporte en tiempo para que la organización realmente pueda brindar cobertura.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	La satisfacción y la mejor prestación con el aprovechamiento adecuado de los recursos de la organización.
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	Beneficios de la obra social y turismo.
Estaciones de Servicio	1.000	3	La organización no se puede decir que es rentable o no. Rentabilidad debería ser mayores recursos.
Conductores Navales	143	2	Lo que legalmente se fije por estatuto.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	No existe
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	xxxxxxxxxxxxxxxx
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Brindar lo mejor a los asociados haciendo un ahorro y previsión para satisfacer a los afiliados.
Comercio	10.500	63	xxxxxxxxxxxxxxxx
Luz y Fuerza	2.374	10	Con los ingresos lograr el mantenimiento de los distintos servicios.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Ninguno.
UOCRA	8.500	30	xxxxxxxxxxxxxxxx
Bancarios	420	5	No debe ser rentable, si hubiere superávit debe ir al afiliado.
VIARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Mantener el patrimonio del colegio.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Obtener ingresos por los servicios para reinvertirlo en la estructura destinada a los socios.
Asociación Misionera			
Prod. Seguros	130	1	xxxxxxxxxxxxxxxx
Ajuprapom	4.000	5	Emplear los recursos para brindar mejores servicios.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Que los matriculados dispongan de la mejor capacitación posible para ejercer la profesión.

¿Qué rol ocupa la capacitación en la vida organizacional?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Es uno de los pilares básicos de la organización.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Cuando hay congresos los profesores que se ocupan de la enseñanza deben concurrir.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Existen capacitaciones individuales para cada función que se cumple, se enseña a emp. nuevos.
Personal de la UNAM	500	24	Es importante. Existe capacitación al personal. No para el afiliado.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Es muy importante. Se realizan constantemente, tanto social como laboral.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Es fundamental.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	En primer lugar.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Es muy importante.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	Importante.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Es trascendente para el desarrollo de la misma. Cursos y capacitación permanente para los empleados.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Del Seguro	70	2	Muchísimo para los afiliados.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Un rol fundamental. Se apunta siempre a la capacitación del sector. Se dictan cursos p/trabajadores
Conductores Navales	143	2	Gracias a la capacitación se consiguen los incrementos salariales.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Es fundamental. Es constante en las secretarías. Existe una secretaria de capacitación.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Muy importante, se busca el mejoramiento permanente.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Es muy importante, peron en la actualidad no se están llevando a cabo.
Comercio	10.500	63	Es lo primordial, para saber defender los derechos del trabajador.
Luz y Fuerza	2.374	10	Cumple un rol importante para los trabajadores.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Muy importante.
UOCRA	8.500	30	Es importante.
Bancarios	420	5	Condición necesaria si se pretende seguir creciendo.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	COMENTARIOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	La capacitación es solo para los farmacéuticos.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Importante.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	El primero.
Ajuprapom	4.000	5	No hay.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	Un rol preponderante para lo cual se ha creado el depto. de capacitación del consejo.

¿Existen

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	si		Mejorar las prestaciones.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2		no	xx
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	si		Mejorar la calidad del servicio.
Personal de la UNAM	500	24	si		Mejorar la atención de los socios.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	si		Capacitar para lograr el bienestar de los trabajadores.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	si		Capacitarlos de acuerdo al rol en la organización. Comunicación en informática
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	si		Informar sobre la salud y los cambios que existen.
Empleados del Tabaco	1.100	1	si		Que los delegados de las empresas estén capacitados para informar a los afiliados.
Trabajadores Turismo y Hoteleria	1.200	9	si		Capacitar en idiomas a trabajadores en nivel inicial. Todo teórico-práctico.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13		no	
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS
Del Seguro	70	2	si		Capacitación política de emprendimiento para los afiliados.
Estaciones de Servicio	1.000	3	si		Al ser una actividad de riesgo, la capacitación es sobre normas de seguridad.
Conductores Navales	143	2		no	xx
Personal Civil de la Nación	9.000	12	si		Capacitar a la comisión directiva, delegados y afiliados para saber como defender.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	si		Asesorar en la educación y trato al afiliado.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2		no	xx
Comercio	10.500	63	si		Higiene, medicina y seguridad en el trabajo.
Luz y Fuerza	2.374	10	si		Para formar al personal, que tenga más conocimientos.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	si		Para capacitar al dirigente y al delegado.
UOCRA	8.500	30	si		Para mejorar la condición de vida de los trabajadores.
Bancarios	420	5	si		Tener seguridad del acompañamiento de los afiliados. Caundo un afiliados cree que puede solo.
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si		Mantener la calidad de atención de los farmaceúticos en su lugar trabajo y rentab.de la farmacia.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	si		Mejora en los servicios y en la gestión organizacional.
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	si		Programas de capacitación continuados para los productores.
Ajuprapom	4.000	5		no	xx
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8		no	xx

programas de capacitación para la organización? ¿Cuáles son los objetivos de los mismos?

¿En la organización se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades a la hora de tomar decisiones? ¿Cuáles?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	si		El carácter de la ayuda depende de la magnitud del problema.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	si		La falta de disposición de los socios y los recursos que poseen.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	si		Compromiso. Responsabilidad. Buena predisposición del personal.
Personal de la UNAM	500	24	si		F: Obtener logros en cuanto a objetivos, tener buena administración y aplicación de recursos.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	si		D: Preocupación por los trabajadores informales, no se los puede defender. F: Espíritu de lucha positivo.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	si		F: Gestionar con éxito. D: Cuando no podemos satisfacer a los afiliados y respuesta compañeros.
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	si		Las condiciones socio económicas de los afiliados.
Empleados del Tabaco	1.100	1	si		Buen equipo de recursos humanos, que tiene buen trato con empleados y afiliados.
Trabajadores Turismo y Hotelaría	1.200	9	si		Poder de negociación con la patronal. Sin emplear medidas acción directa.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	si		F: La información disponible p/la toma de decisiones. Atención en todo el país. D: Baja cantidad de afiliados.
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO
Del Seguro	70	2	si		D: Que el sindicato no tenga procedimientos en el avance de la patronal.
Estaciones de Servicio	1.000	3	si		F: Gran cantidad afiliados que dan representatividad a la entidad.
Conductores Navales	143	2	si		F: Gran cantidad afiliados. D: Actuales leyes laborales y regulaciones contracturales.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	si		Se tiene en cuenta los derechos de los trabajadores y nos ajustamos a ello sin especulaciones.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	si		F: Depende de la representatividad y el carácter.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	si		F: Recursos económicos, materiales. D: Falta de capacitación.
Comercio	10.500	63	si		F: Proceso de una buena defensa de los derechos. D: Resultado que puediere existir.
Luz y Fuerza	2.374	10	si		F: Unión, organización. D: No poseen.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	si		F: Buen de grupo de empleados, colaboradores y de afiliados.
UOCRA	8.500	30		no	XX
Bancarios	420	5	si		F: Seguridad del acompañamiento de los afiliados. D: Cuando un afiliados cree que puede defenderse solo.
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	SI	NO	CUALES HAN SIDO
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	si		D: La dispersión de profesionales porque trabajan en diferentes ámbitos. Dificultad tomar medidas q' sirvn todos.
Cámara de Comercio Industrias Pdás	600	7	si		F: Imagen, trayectoria, prestigio, representividad. D: Dificultades p'llegar al diálogo y consenso c' otras instituciones.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	si		F: Representación ante la FAPACE.
Ajuprapom	4.000	5	si		F: Buen grupo humano. D: Falta de recursos.
CPCEM - Consejo Profesional Cs. Es.	1.620	8	si		F: Capacidad económica p/responder a necesidades empleados y/o matriculados. D: Excasa afiliaciones graduados.

¿Cómo definiría el liderazgo en una organización?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	La capacidad personal y la comprensión de las partes. Saber transmitir los objetivos.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	El que propone y ejecuta las cosas.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Tiene que haber un líder, con carácter y amable. Con ideas claras relacionadas c'el trabajo. Buscar la armonía en el grupo, resolver conflictos.
Personal de la UNAM	500	24	El liderazgo es el trabajo de la comisión directiva.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Nace, no se estudia para ser líder.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Ser protagonista, el que está al frente, quién toma las decisiones.
OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	El que toma las decisiones más importantes.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Un líder deber ser capaz, paciente y honesto.
Trabajadores Turismo y Hotelaria	1.200	9	El líder es el secretario general.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Decide equitativamente las situaciones. Colaborador del personal.
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Del Seguro	70	2	Se define por los hechos y actuaciones de los dirigentes.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Es el dirigente capaz de llevar adelante el reclamo y las iniquidades de c/u de sus representados a los fines de hacerlos efectivos y concretos.
Conductores Navales	143	2	Como saber hablar.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Dirigente que tiene poder de convocatoria, depende la capacidad de la persona. Se fortalece por los aciertos, gralmente es innato la capacidad.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Tener el completo apoyo del trabajador agrario.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Debe estar legitimado por el voto, el liderazgo no permanece en el tiempo sino se mantiene un contacto directo con las bases.
Comercio	10.500	63	Figura de imagen y de mayor representatividad, el que tiene carisma.
Luz y Fuerza	2.374	10	Debe existir, es bueno quién no guie en las decisiones en que tenemos que fortalecernos.
Trabajadores Entid. Deportivas -Civiles	1.500	15	Es la persona que tiene carisma, presencia y es una persona democrática.
UOCRA	8.500	30	En nuestra organización no existe el líder.
Bancarios	420	5	Podría ser una persona que no reúna los requisitos intelectuales, pero si reunir a las personas a las personas con astucia y carisma.
VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Lo importante es mantener a la comisión directiva participativa y activa. Que no sea unipersonal.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Liderazgo participativo.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	El líder es el presidente de la asociación.
Ajuprapom	4.000	5	El que encabeza la comisión directiva.
CPCEM - Consejo Profesional Cs. Es.	1.620	8	La persona que conduce tiene que tener vocación de servicio. Ser abierto a las iniquidades de los afiliados. Sensibilidad.

¿Que es para Usted el prestigio institucional?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Es la continuidad de la gestión y del mejoramiento de la institución.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Proviene de los ascendentes y que los descendientes acepten la cultura italiana.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Atender bien al afiliado, es dejar bien parada a la mutual.
Personal de la UNAM	500	24	Es lo más importante, es el aval que tiene la institución.
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Siempre tratamos que la institución tenga prestigio, que cumpla con sus objetivos para el bienestar de sus afiliados.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	Conformidad de los afiliados.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Es importante.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Luchar día a día por los afiliados.
Trabajadores Turismo y Hotel- eria	1.200	9	Es la amplia trayectoria y estabilidad en la misma actividad. Capacidad.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Que los afiliados manifiesten su conformidad con el funcionamiento de la institución.

SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Del Seguro	70	2	Hacer bien las cosas en el sentido laboral y patronal en la defensa de los trabajadores. Es una organización que tiene sus logros y reconocimientos no sólo entre los trabajadores a quiénes representa sino ante la sociedad toda.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Ser la cara visible hacia la gente y el estado.
Conductores Navales	143	2	Velar por los derechos del trabajador, preocuparse por su defensa y ajustarse a las leyes, tener conducta e imagen.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Es una herramienta muy útil que se gana con el día a día.
Vendedores de Diarios y Re- vistas	283	2	Es la calidad de sus dirigentes.
Comercio	10.500	63	Figura fundamental por cuanto se manifiesta el buen desempeño cuando se actúa bien.
Luz y Fuerza	2.374	10	Cuando hay organización el prestigio viene sólo.
Trabajadores Entid. Deportivas -Civiles	1.500	15	Es la imagen a la sociedad que se debe mantener y cuidar.
UOCRA	8.500	30	Es lo mejor que se puede lograr.
Bancarios	420	5	La institución debe mantener el prestigio sino quedaria descalificada y no representativa.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	Presencia para nuestros colegas y la comunidad. Prestación de obras sociales.
Cámara de Comercio Indus- trias Pdas	600	7	Ganarse el respeto de otras instituciones, de socios, de estamentos públicos y de la comunidad.
Asociación Misionera Prod. Seguros	130	1	Es atender correctamente las necesidades de los productores y aspirantes.
Ajuprapom	4.000	5	Implica el buen funcionamiento de la organización y prestación de servicios.
CPCEM - Consejo Profesional Cs. Es.	1.620	8	Desarrollar sus actividades de forma intensiva respecto de sus afiliados y la comunidad en general.

¿Qué conceptos sustentarían la búsqueda de la excelencia organizacional? ¿Puede dar ejemplos?

MUTUALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Sanitario Alto Paraná	1.500	1	Ver con que parámetros se mide la eficiencia y la capacidad, se tienen que dar ambas.
Sociedad Italiana Socorros Mutuos	216	2	Se necesita el apoyo de todos los afiliados.
Mercantil de Posadas - OSECAC	10.522	10	Mejorar la calidad del servicio incorporando unidades nuevas porque existe mucha demanda.
Personal de la UNAM	500	24	El cumplimiento de normas del orden nacional, pocial, y municipal, para con las exigencias normativas y organizativas de la Mutual
Personal de Comercio Oberá	1.600	10	Con el trabajo.
Trabajadores de Telecomunicaciones	245	-	No se puede lograr la excelencia.

OBRAS SOCIALES	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Personal de Industria Alimenticia	1.700	2	Buena atención.
Empleados del Tabaco	1.100	1	Tener un equipo de gente trabajadora y buena gente.
Trabajadores Turismo y Hotelería	1.200	9	Buena institución. Capacitación constante.
SMAUNAM - UNAM	1.600	13	Implementación de programas de prevenciones. Ampliación de los servicios sociales.

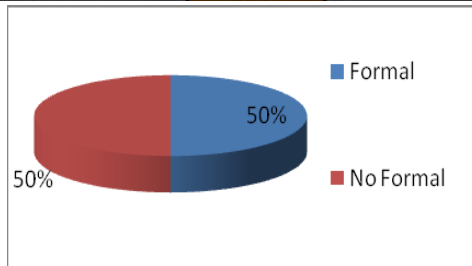
SINDICATOS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Del Seguro	70	2	Es algo difícil. Buscar el equilibrio entre la patronal y la parte trabajadora.
Estaciones de Servicio	1.000	3	Dedicación - Trabajo - Proviedad - Responsabilidad
Conductores Navales	143	2	Es inalcanzable.
Personal Civil de la Nación	9.000	12	Capacitar permanentemente, educarse para la discusión, instrucción constante.
Trabajadores Rurales - UATRE	21.000	5	Lo puede hacer cada uno en sus actividades.
Vendedores de Diarios y Revistas	283	2	Capacitación, procurar los recursos económicos necesarios para el desarrollo de esos programas, ejercicio irrestricto de la democracia sindical.
Comercio	10.500	63	Mejoramiento y ampliación de las capacitaciones y estar actualizado.
Luz y Fuerza	2.374	10	Buena organización. Lealtad. Fijarse un objetivo por los que están trabajando, así se logra lo que se busca. Darle más al afiliado.
Trabajadores Entid. Deportivas-Civiles	1.500	15	Realizar un trabajo serio en todo sentido. Buscar afiliados para seguir creciendo.
UOCRA	8.500	30	Tener más atención al afiliado y ver que necesidades tienen para cumplir con lo que se necesita.
Bancarios	420	5	Tratar de obtener un buen resultado para los afiliados.No existe lo perfecto, es buscar lo bueno.

VARIAS	K AFIL. TIT.	K EMP	DEFINICIONES
Colegio Farmacéuticos de Misiones	513	4	El 100% de los farmacéuticos participando. Comunicación con los colegiados y que te presten atención. Aprender a comunicar.
Cámara de Comercio Industrias Pdas	600	7	Calidad. Eficiencia. Valores.
Asociación Misionera Prod.Seguros	130	1	Buena atención a los productores. Solucionar sus problemas rápidamente. Ayudar a resolver sus necesidades y que el productor quede contento.
Ajuprapom	4.000	5	Que todos los miembros estén de acuerdo y transmitan los valores al resto. Debe existir armonía.
CPCEM - Consejo Profesional Cs.Es.	1.620	8	La ética y el compromiso.

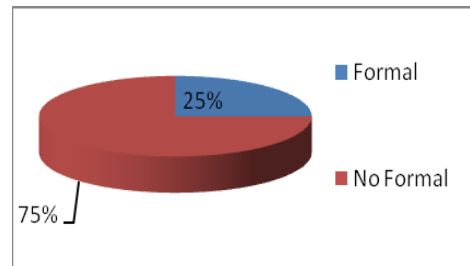
GRAFICOS Y RESUMEN. ENCUESTAS

¿Posee capacitación formal para la gestión de la organización?

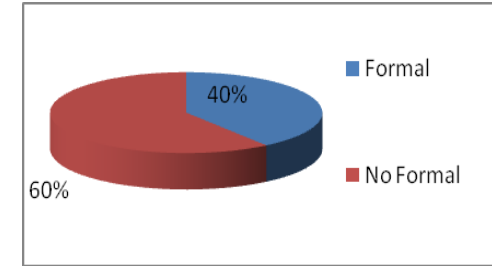
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Formal	50%	6
No Formal	50%	6



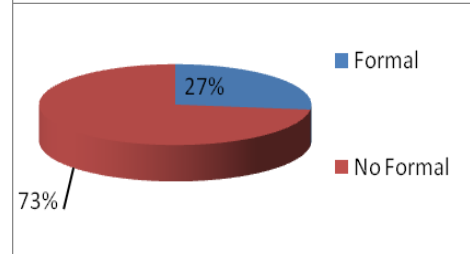
Obras Sociales		Rptas.
Formal	25%	4
No Formal	75%	4



Varios		Rptas.
Formal	40%	5
No Formal	60%	5



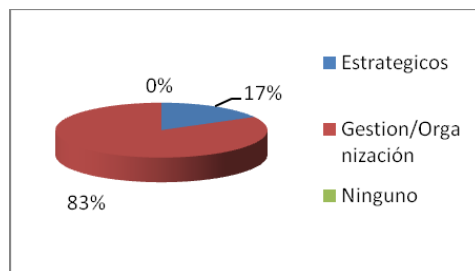
Sindicatos		Rptas.
Formal	27%	11
No Formal	73%	11



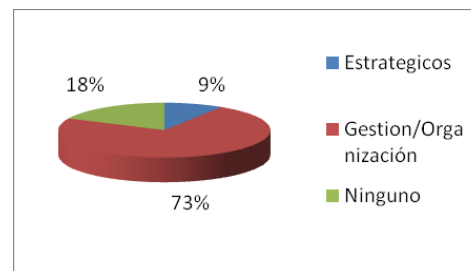
Las respuestas en general han mostrado una escasa formación y capacitación formal para dirigir estas instituciones, y todo su accionar se basa en la experiencia personal, y en un aprendizaje no formal y decidiendo en función a las complejas circunstancias de la organización de acuerdo al contexto al que pertenece.

¿Se plantearon la misión y los objetivos de la organización en los comienzos de la actividad?

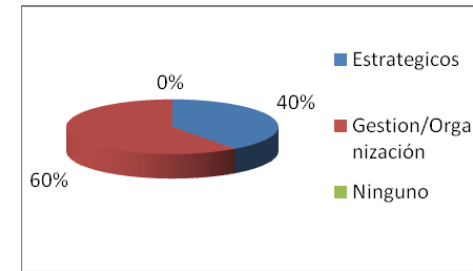
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Estratégicos	17%	6
Gestión/Organización	83%	6
Ninguno	0%	6



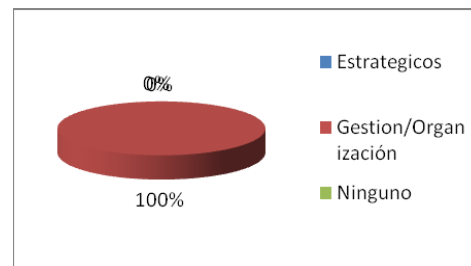
Sindicatos		Rptas.
Estratégicos	9%	11
Gestión/Organización	73%	11
Ninguno	18%	11



Varias		Rptas.
Estratégicos	40%	5
Gestión/Organización	60%	5
Ninguno	0%	5



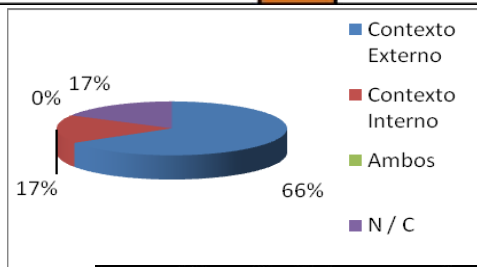
Obras Sociales		Rptas.
Estratégicos	0%	4
Gestión/Organización	100%	4
Ninguno	0%	4



Estratégicos: Refiere a qué institución queremos tener en el futuro. Que servicios prestar. En que nos vamos a diferenciar de las demás entidades. Podemos observar claramente que la percepción que se tuvo solamente concierne a la gestión a llevarse a cabo, sin precisar claramente a donde se quería llegar y de qué manera hacerlo en relación a las formas de llevarlo a cabo.

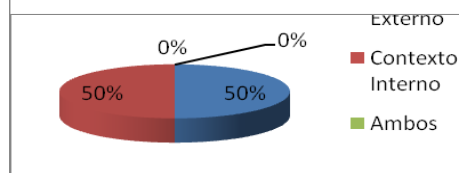
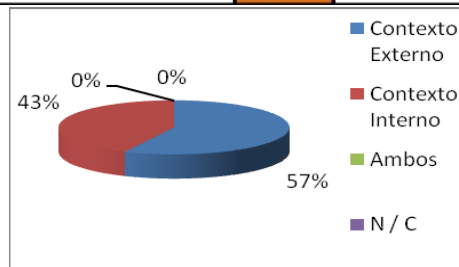
¿Se precisaron variables determinantes para iniciar el emprendimiento? ¿Cuáles?

Asociaciones Mutuales		Rptas.
Contexto Externo	66%	6
Contexto Interno	17%	6
Ambos	0%	6
N / C	17%	6

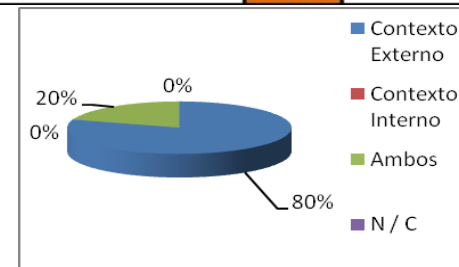


Obra Sociales		Rptas.
Contexto Externo	50%	4
Contexto Interno	50%	4
Ambos	0%	4
N / C	0%	4

Sindicatos		Rptas.
Contexto Externo	57%	14
Contexto Interno	43%	14
Ambos	0%	14
N / C	0%	14



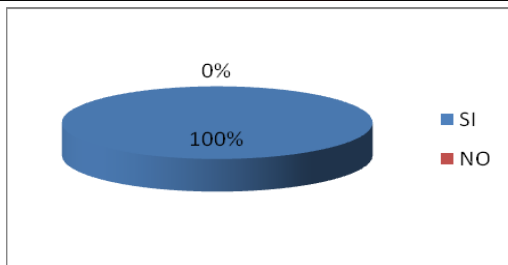
Varias		Rptas.
Contexto Externo	80%	5
Contexto Interno	0%	5
Ambos	20%	5
N / C	0%	5



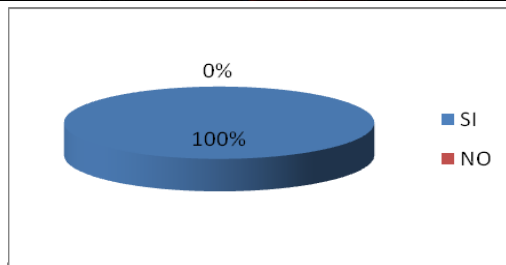
El análisis que surge es que las variables del contexto externo fueron las determinantes para emprender el proyecto. Lo aconsejable es que la definición de la estructura interna debe estar acorde con lo que uno se proponga realizar lo más aproximadamente posible.

¿Existe distinción/distribución de roles entre las personas que gestionan?

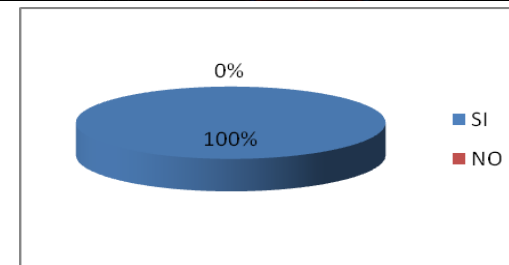
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Si	100%	6
No	0%	6



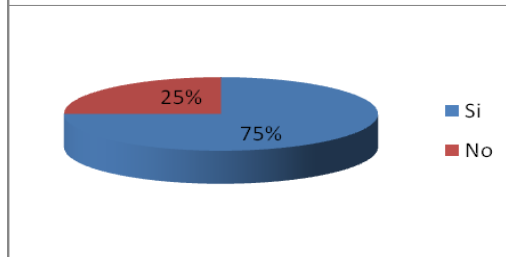
Sindicatos		Rptas.
Si	100%	11
No	0%	11



Varias		Rptas.
Si	100%	5
No	0%	5



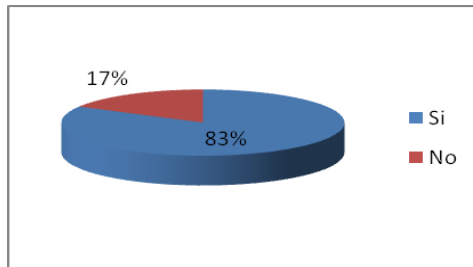
Obras Sociales		Rptas.
Si	75%	4
No	25%	4



Las respuestas coinciden en que si existen diferentes roles a cumplimentarse.

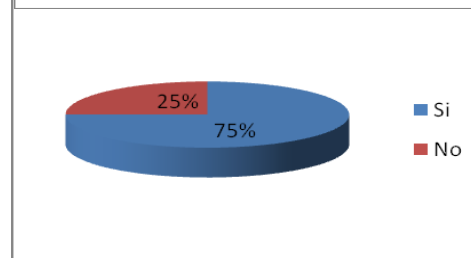
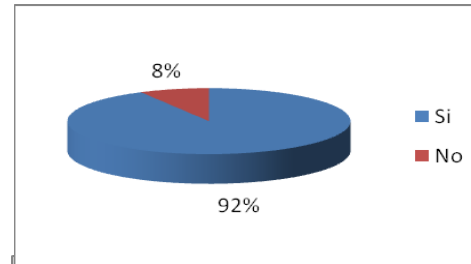
¿Existe delegación de funciones?

Asociaciones Mutuales		Rptas.
Si	83%	6
No	17%	6

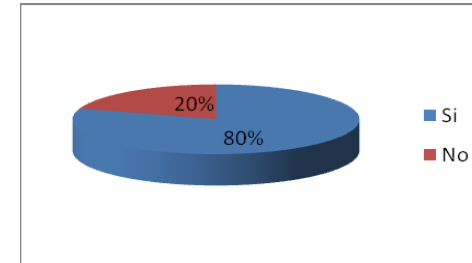


Obras Sociales		Rptas.
Si	75%	4
No	25%	4

Sindicatos		Rptas.
Si	92%	11
No	8%	11



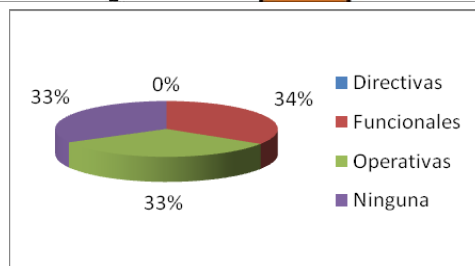
Varias		Rptas.
Si	80%	5
No	20%	5



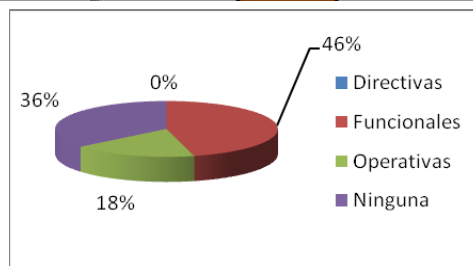
En este aspecto si miramos lo respondido anteriormente se mantienen las afirmaciones.

¿Puede enumerar las actividades que normalmente acostumbra a delegar?

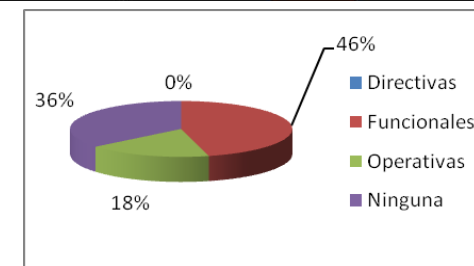
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Directivas	0%	6
Funcionales	34%	6
Operativas	33%	6
Ninguna	33%	6



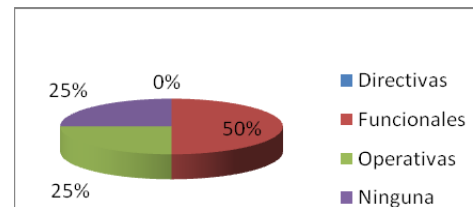
Sindicatos		Rptas.
Directivas	0%	11
Funcionales	46%	11
Operativas	18%	11
Ninguna	36%	11



Varias		Rptas.
Directivas	0%	5
Funcionales	80%	5
Operativas	0%	5
Ninguna	20%	5



Obras Sociales		Rptas.
Directivas	0	4
Funcionales	50%	4
Operativas	25%	4
Ninguna	25%	4



Directivas: Propias y específicas de los órganos de conducción de la organización.

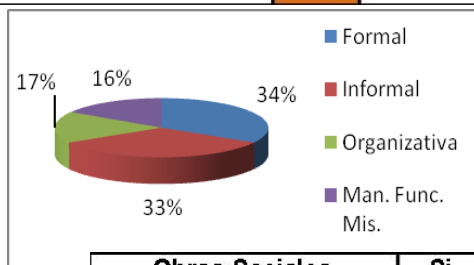
Funcionales: Decisiones que refieren a la implementación y el control de los procesos administrativos que permitan llevar a cabo la actividad de las instituciones.

Operativas: Refiere a las tareas de quienes deben ejecutar los actos que materialicen las acciones inherentes a los servicios a prestarse.

Aquí surgen con claridad las contradicciones conceptuales de quienes tienen la responsabilidad de liderar estas organizaciones. Porque la delegación de las tareas funcionales y/o operativas no son las que les competen en función de su rango institucional. Lo que si deben realizar es todo aquello vinculado con la inserción de la organización en los contextos turbulentos en lo político, económico, tecnológico, la normas vigentes y la potencialidad que se modifiquen, en la fijación de estrategias que permitan a la organización aprovechar las oportunidades que se presentan atendiendo a las fortalezas internas de manera de minimizar riesgos en función de objetivos y metas a lograrse.

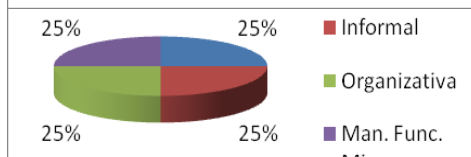
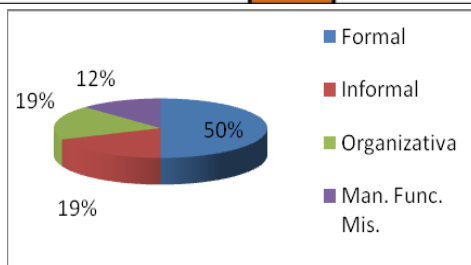
¿Existe en la organización una estructura definida?

Asociaciones Mutuales	Si	Rptas.
Formal	33%	6
Informal	33%	6
Organizativa	17%	6
Man. Func. Mis.	16%	6

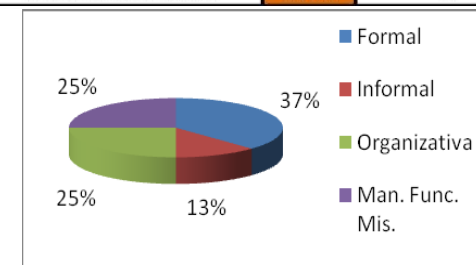


Obras Sociales	Si	Rptas.
Formal	25%	4
Informal	25%	4
Organizativa	25%	4
Man. Func. Mis.	25%	4

Sindicatos	Si	Rptas.
Formal	72%	11
Informal	27%	11
Organizativa	27%	11
Man. Func. Mis.	18%	11



Varias	Si	Rptas.
Formal	60%	5
Informal	20%	5
Organizativa	40%	5
Man. Func. Mis.	40%	5



Formal: División de trabajo esquematizada según las competencias y perfiles de los integrantes de una institución.

Informal: Sin especificidades de las tareas a realizarse y ajustándose a lo que diariamente determine el responsable máximo de la entidad.

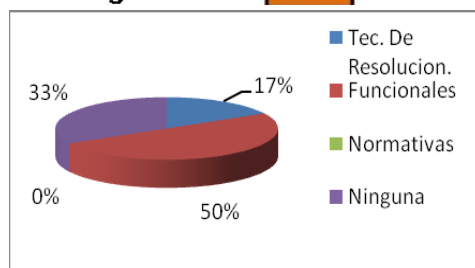
Organizativa: Que posee un organigrama que define las instancias de las relaciones internas del todo el personal, distribuidos por áreas de trabajo y donde se indica quién depende de quién, cómo debe hacerse para que la organización funcione de manera formal.

Manual de Funciones: Escrito que indica las competencias propias de cada una de las personas que integran las distintas áreas que hacen al funcionamiento general de la entidad.

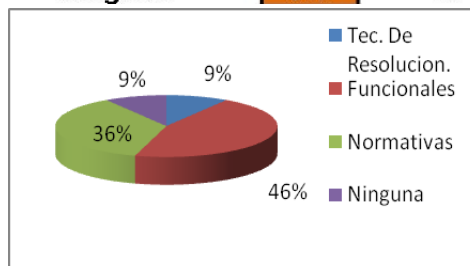
Si observamos las respuestas de la pregunta N° 6, vemos que las actividades que mayor delegación poseen son las funcionales y si las comparamos con las que estamos analizando podemos inferir que la informalidad en el funcionamiento en general de éstas entidades nos muestra una deficiencia de la organización en su plano interno

¿Cómo es el proceso para resolver situaciones conflictivas en la organización?

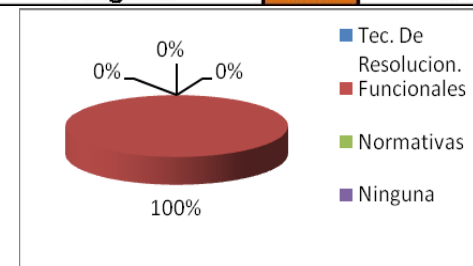
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Tecn. de Resolución	17%	6
Funcionales	50%	6
Normativas	0%	6
Ninguna	33%	6



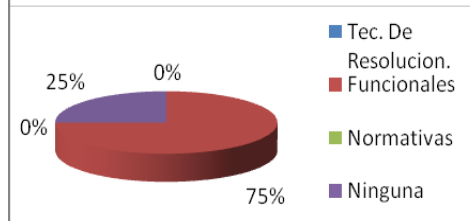
Sindicatos		Rptas.
Tecn. de Resolución	9%	11
Funcionales	45%	11
Normativas	36%	11
Ninguna	9%	11



Varias		Rptas.
Tecn. de Resolución	0%	5
Funcionales	100%	5
Normativas	0%	5
Ninguna	0%	5



Obras Sociales		Rptas.
Tecn. de Resolución	0%	4
Funcionales	75%	4
Normativas	0%	4
Ninguna	25%	4



Técnicas de Resolución: Refiere a establecer los diferentes enfoques que permitan a los diferentes intereses en pugna a ser escuchados, a definir el punto de concordancia, y definir la relación directa que existe entre lo esencial y lo periférico de las posturas con respecto a la decisión que resuelva las posturas divergentes. En este aspecto las respuestas nos muestran que la realidad nos indica que los aspectos funcionales referidos a las reuniones y conversaciones formales como lo es entre los directivos, con el gerente y/o la aplicación de las normas estatutarias, es allí donde se establece quién tiene la decisión final para resolver cualquier conflicto, sin considerar técnicas que afiancen la participación comprometida de los grupos de interés de las entidades en cuestión.

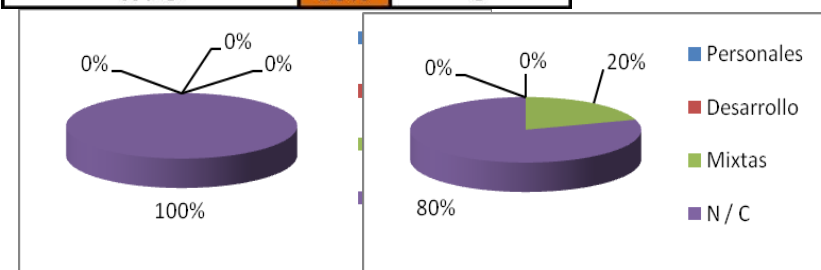
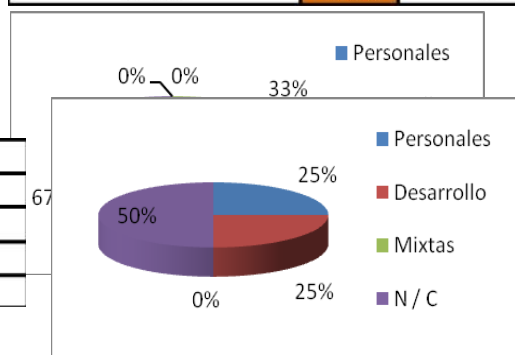
¿Las condiciones socio emocional de los empleados y afiliados de la organización son tenidas en consideración en la toma decisiones?

Asociaciones Mutuales		Rptas.
Personales	0%	6
Desarrollo	0%	6
Mixtas	33%	6
N / C	67%	6

Sindicatos		Rptas.
Personales	0%	11
Desarrollo	0%	11
Mixtas	0%	11
N / C	100%	11

Varias		Rptas.
Personales	0%	5
Desarrollo	0%	5
Mixtas	20%	5
N / C	80%	5

Obras Sociales		Rptas.
Personales	25%	4
Desarrollo	25%	4
Mixtas	0%	4
N / C	50%	4



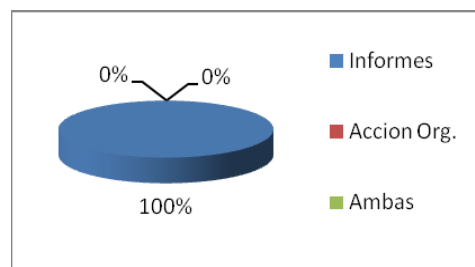
Personales: Refiere a los aspectos inherentes a la individualidad que significa conocer la relación con uno mismo, la confianza para interactuar con los demás, y la cultura imperante formada por los comportamientos de las personas involucradas en la organización.

Desarrollo: Refiere a los conocimientos y destrezas para el personal y las expectativas de los afiliados, todo ello en función afirmar o no un sentido de integración la organización.

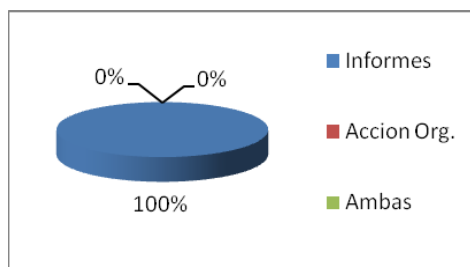
En el análisis de las respuestas se observa que tales conceptos son poco frecuentes en la consideración para la toma de decisiones institucionales.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de los principios/valores esenciales que guían el comportamiento de la organización?

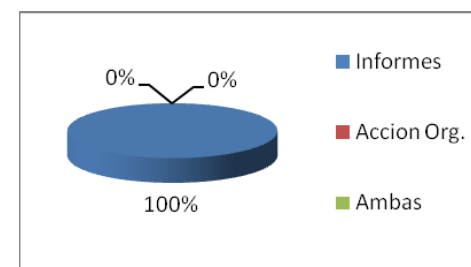
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Informes	100%	6
Acción Organiz.	0%	6
Ambas	0%	6



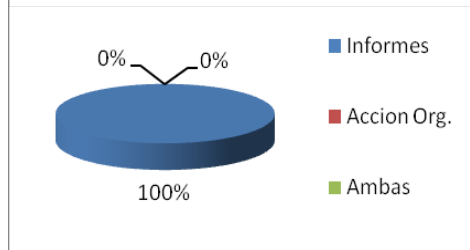
Sindicatos		Rptas.
Informes	100%	11
Acción Organiz.	0%	11
Ambas	0%	11



Varias		Rptas.
Informes	100%	5
Acción Organiz.	0%	5
Ambas	0%	5



Obras Sociales		Rptas.
Informes	100%	4
Acción Organiz.	0%	4
Ambas	0%	4



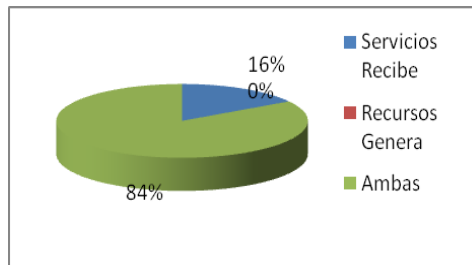
Informes: Refiere a los distintos instrumentos técnicos que permiten en la actualidad comunicar cuestiones relativas a criterios a considerarse en la organización.

Acción Organizacional: Refiere a la comprensión o no de que las personas en su actitud y actividades diarias determinan su aportes en la generación de los resultados esperados, porque están en el lugar del hecho y allí se integran objetivos y las formas de lograrlos.

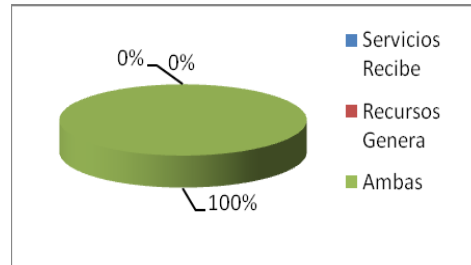
Aquí se observa claramente que la información formal es la forma más común de la comunicación, sin poner el acento en que ambos criterios ratifican la estrategia de integración de la organización.

¿Qué representa un afiliado para la empresa?

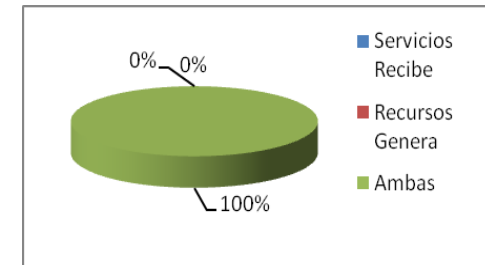
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Servicios que Recibe	16%	6
Recursos que Genera	0%	6
Ambas	84%	6



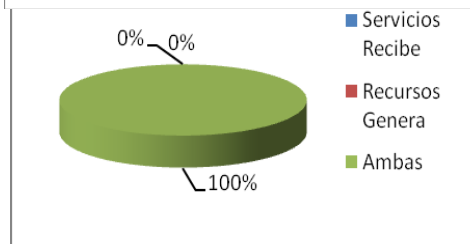
Sindicatos		Rptas.
Servicios que Recibe	0%	11
Recursos que Genera	0%	11
Ambas	1%	11



Varias		Rptas.
Servicios que Recibe	0%	5
Recursos que Genera	0%	5
Ambas	1%	5



Obras Sociales		Rptas.
Servicios que Recibe	0%	4
Recursos que Genera	0%	4
Ambas	1%	4

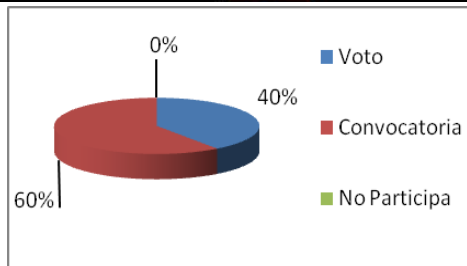
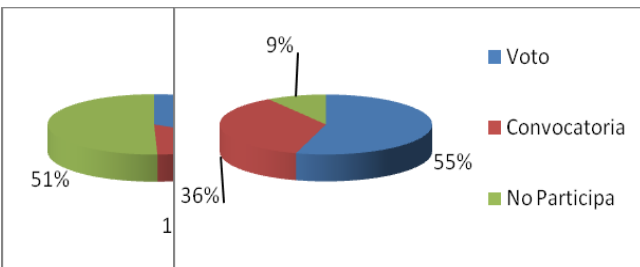


La mirada que surge de las encuestas es que todos tienen claro que los afiliados son la razón de ser de la institución, el problema es lo deben ser realmente para los dirigentes en razón de la preparación personal y formal que deben acreditar para llevar a cabo gestiones eficientes que transformen la realidad de acuerdo con los objetivos que **“todos”** anhelan en el largo plazo.

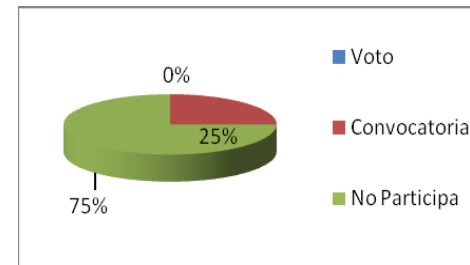
¿Cómo es el proceso de participación de los afiliados en la organización?

Asociaciones Mutuales		Rptas.
Voto	33%	6
Convocatoria	16%	6
No Participa	50%	6

Varias		Rptas.
Voto	40%	5
Convocatorias	60%	5
No Participa	0%	5



Obras Sociales		Rptas.
Voto	0%	4
Convocatoria	25%	4
No Participa	75%	4



Si vinculamos estas respuestas a la pregunta anterior, podemos observar que el voto por definición legal, es básicamente el instrumento del proceso de participación en general, lo valoriza el apoyo a una gestión, pero indudablemente deben existir convocatorias y participaciones más directas en el quehacer de la organización que permitan interpretar cabalmente las expectativas y necesidades de los afiliados en su conjunto.

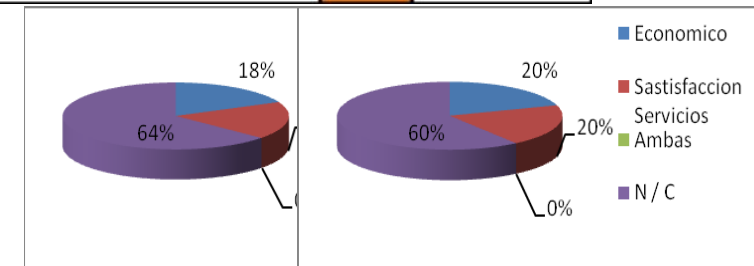
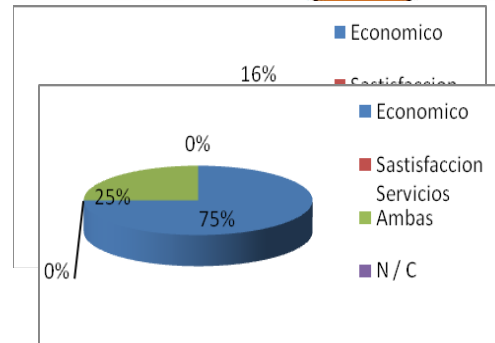
¿Qué entiende por el concepto de rentabilidad en su organización?

Asociaciones Mutuales		Rptas.
Económico	16%	6
Satisfacción Servicios	16%	6
Ambas	0%	6
N / C	66%	6

Sindicatos		Rptas.
Económico	18%	11
Satisfacción Servicios	18%	11
Ambas	0%	11
N / C	64%	11

Varias		Rptas.
Económico	20%	5
Satisfacción Servicios	20%	5
Ambas	0%	5
N / C	60%	5

Obras Sociales		Rptas.
Económico	75%	4
Satisfacción Servicios	0%	4
Ambas	25%	4
N / C	0%	4



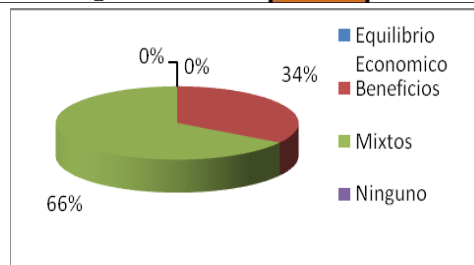
Económico: Refiere exclusivamente a situación patrimonial de la entidad.

Satisfacción del servicio: Refiere al cumplimiento de las expectativas y necesidades de los afiliados con relación a lo que recibe de la organización.

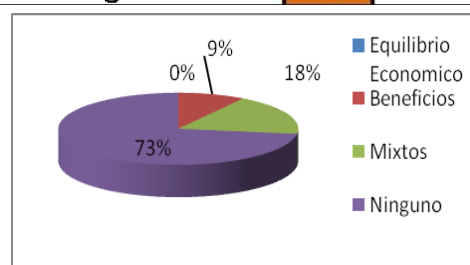
Lo aconsejable nos indica que ambas cosas son necesarias que estén en la mirada estratégica de la organización para ser sustentable en el largo plazo, situación que no se materializa totalmente en las respuestas obtenidas.

¿Cuál es el concepto de rentabilidad que la organización considera adecuado?

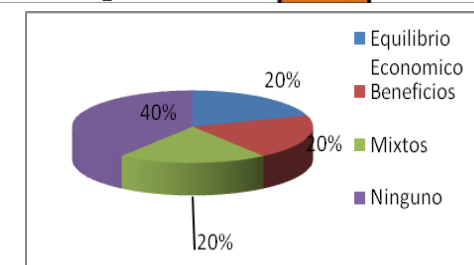
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Equilibrio Económico	0%	6
Beneficios que Brindan	34%	6
Mixtos	66%	6
Ninguno	0%	6



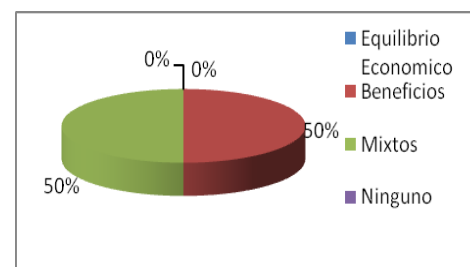
Sindicatos		Rptas.
Equilibrio Económico	0%	11
Beneficios que Brindan	9%	11
Mixtos	18%	11
Ninguno	72%	11



Varias		Rptas.
Equilibrio Económico	20%	5
Beneficios que Brindan	20%	5
Mixtos	20%	5
Ninguno	40%	5



Obras Sociales		Rptas.
Equilibrio Económico	0%	4
Beneficios que Brindan	50%	4
Mixtos	50%	4
Ninguno	0%	4



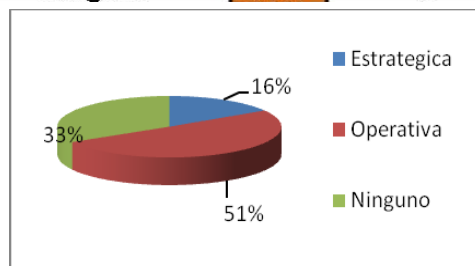
Equilibrio económico: Refiere a la situación patrimonial con relación a sus recursos y al resultado final de su utilización material.

Beneficios: Refiere a la gestión en la generación de los servicios como la razón de ser para los responsables de las organizaciones.

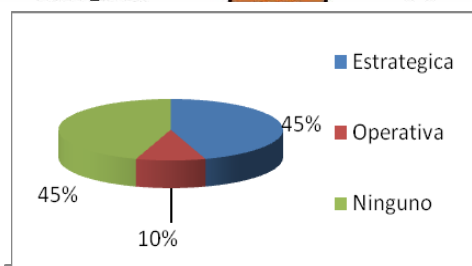
Aquí se observa en general que no se interpretan como conceptos que deben ir de la mano para permitir que la organización cumpla acabadamente con sus propósitos inherentes a una gestión eficiente y solidaria.

¿Qué rol ocupa la capacitación en la vida organizacional?

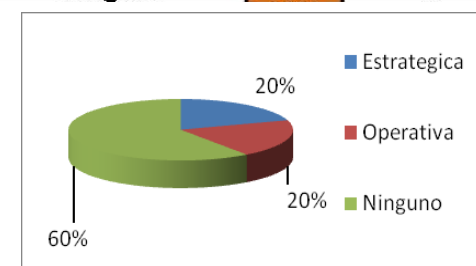
Asociaciones Mutuales		Rptas.
Estrategica	16%	6
Operativa	51%	6
Ninguno	33%	6



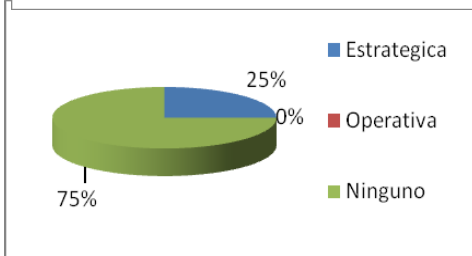
Sindicatos		Rptas.
Estrategica	45%	11
Operativa	10%	11
Ninguno	45%	11



Varias		Rptas.
Estrategica	20%	5
Operativa	20%	5
Ninguno	60%	5



Obras Sociales		Rptas.
Estrategica	25%	4
Operativa	0%	4
Ninguno	75%	4



Estratégica: Refiere a propiciar la instalación de ideas basadas en *principios* y *valores* de las personas, que sustenten un *saber compartido* y sea la energía *que integre* a la organización en función de los fines a lograrse.

Operativa: Refiere al incremento de conocimientos y comprensión de normas establecidas para los procesos administrativos de la organización.

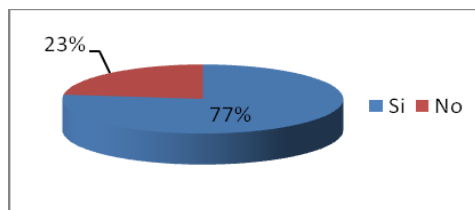
Los resultados que surgen nos infiere a pensar que la idea de ubicar a la capacitación como una necesidad dentro de la organización sólo se vincula con lo relativo a la eficacia de los procesos administrativos en su conjunto, y no como una herramienta que signifique la comprensión de que *todos* son parte y responsables en el logro de objetivos comunes.

¿Existen programas de capacitación para la organización?

a) ¿Cuáles son los objetivos de los mismos?

a)

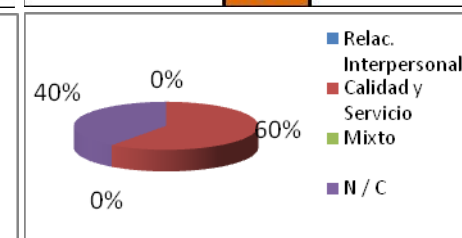
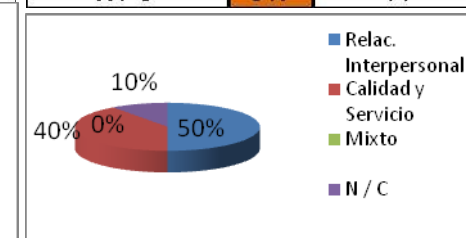
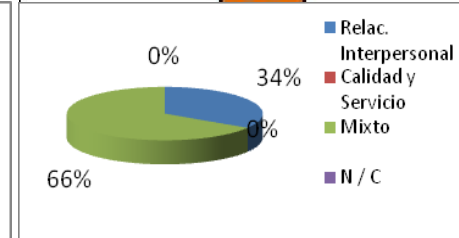
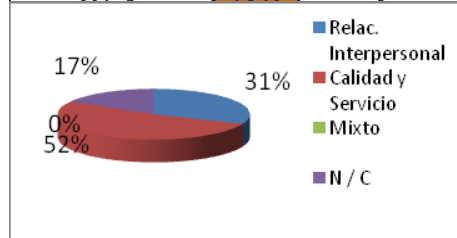
Asociaciones Mutuales		Cant. Inst.
Si	77%	25
No	23%	25



Relaciones Interpersonales: Refiere a la calidad de la comunicación interna y la cultura vigente de todos los componentes de la organización y también como se considera al afiliado como integrante de estos vínculos que conforman los recursos humanos.

b)

Asoc. Mutuales		Cant. Preg.	Obras Sociales		Cant. Preg.	Sindicatos		Cant. Preg.	Varias		Cant. Preg.
Relac. Interp.	30%	6	Relac. Interp.	34%	4	Relac. Interp.	45%	11	Relac. Interp.	0%	5
Cal. y Serv.	50%	6	Cal. y Serv.	0%	4	Cal. y Serv.	36%	11	Cal. y Serv.	60%	5
Mixto	0%	6	Mixto	66%	4	Mixto	0%	11	Mixto	0%	5
N/C	16%	6	N/C	0%	4	N/C	9%	11	N/C	40%	5

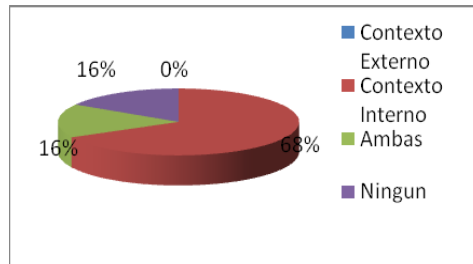


Calidad del Servicio: Se prioriza solo el conocimiento específico que permite cumplimentar con el procedimiento administrativo a cumplirse en tiempo y forma.

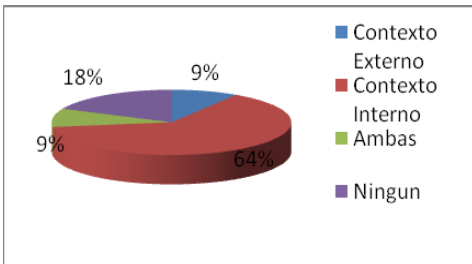
Aquí también se confirma la idea que la preparación de las personas dentro de la organización se fija solamente a lo operativo, sin comprender que la actitud de compromiso, el sentido de pertenencia, el valor de armar grupos de trabajo sólo se puede alcanzar cuando las personas sienten interiormente que son consideradas como tales y que el clima de trabajo les dá la confianza para sentirse parte de los proyectos de la organización.

¿En la organización se tiene en cuenta las fortalezas y debilidades a la hora de tomar de decisiones? ¿Cuáles?

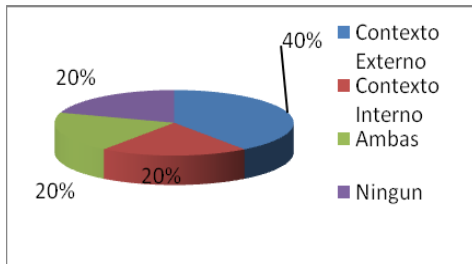
Asociaciones Mutuales		Cant. Preg.
Contexto Externo	0%	6
Contexto Interno	66%	6
Ambas	16%	6
Ningun	16%	6



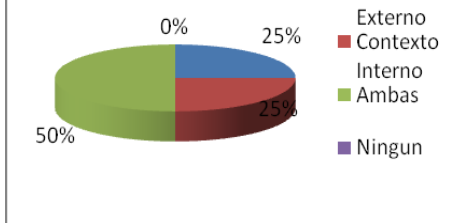
Sindicatos		Cant. Preg.
Contexto Externo	9%	11
Contexto Interno	63%	11
Ambas	9%	11
Ningun	18%	11



Varias		Cant. Preg.
Contexto Externo	40%	5
Contexto Interno	20%	5
Ambas	20%	5
Ningun	20%	5



Obras Sociales		Cant. Preg.
Contexto Externo	25%	4
Contexto Interno	25%	4
Ambas	50%	4
Ningun	0%	4



El marco normativo legal de estas instituciones en general, prescribe las distintas formas y procedimientos que las mismas deben seguir a los efectos de su funcionamiento, lo que indica que el contexto externo es muy fuerte y determinante en tal sentido.

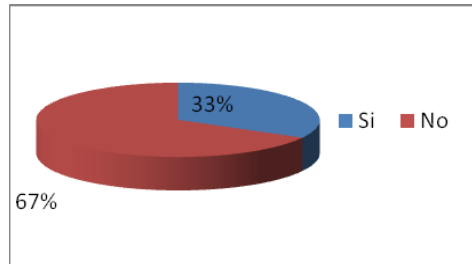
Ahora bien, el contexto interno también es relevante dado que no les permitiría mantener un nivel de sustentabilidad en el largo plazo para seguir operando, por ello, los recursos económicos, la cantidad de afiliados, el poder de negociación son aspectos de una realidad que deben ser gestionados eficientemente en tal sentido.

Lo que se evidencia con claridad es el alcance y la profundización de ideas superadoras que permitan afianzar un proceso de gestión sustentado en conceptos y formas que afiancen una integración organizacional solidaria y eficiente vinculando estratégicamente los distintos escenarios externos e internos para cumplir con los propósitos estatutarios acabadamente

¿Cómo definiría el liderazgo en una organización?

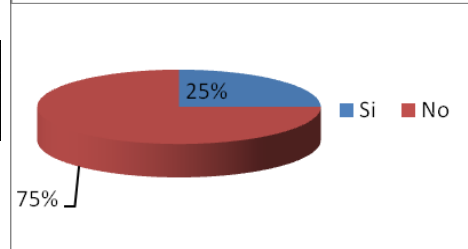
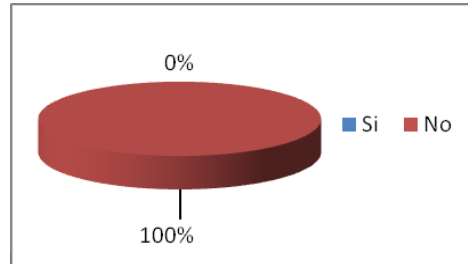
Liderazgo centrado en principios

Asociaciones Mutuales		Cant. Preg.
Si	33%	6
No	67%	6

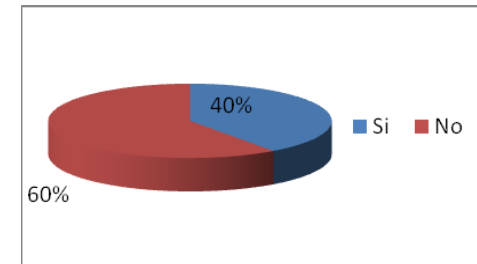


Obras Sociales		Cant. Preg.
Si	25%	6
No	75%	6

Sindicatos		Cant. Preg.
Si	0%	11
No	100%	11



Varias		Cant. Preg.
Si	40%	5
No	60%	5

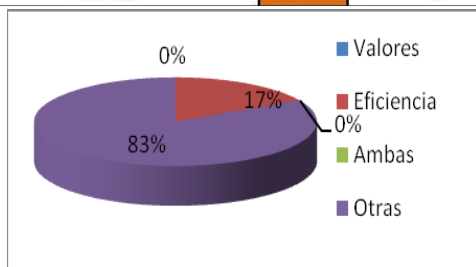


Liderazgo Centrado en Principios: Es aquél focalizado en ideas sustentadas en criterios que significan un paradigma distinto en la manera de gestionar las organizaciones, que modifica percepciones tradicionales respecto las relaciones humanas, y cuya característica esencial es la humildad de saber analizar objetivamente el alineamiento entre los principios y sus valores personales de manera de contribuir a la integración de la organización.

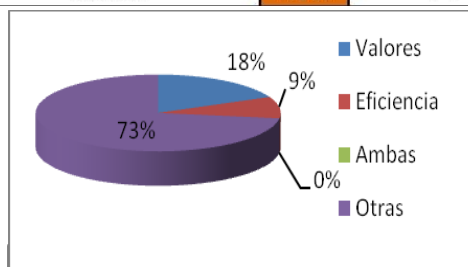
En este caso la encuesta nos indica que la opinión de los consultados nos indica que la percepción que se tiene del liderazgo es la tradicional, y refiere a formas de conducción basadas en criterios propios de las coyunturas sociales y su permanente adecuación a las mismas. Se aprecia el carisma, sus conocimientos, su protagonismo en la toma de decisiones, pero no en principios que trasciendan la vida organizacional, es decir, que sean aplicados por todos los que la conforman.

¿Qué es para usted el prestigio institucional?

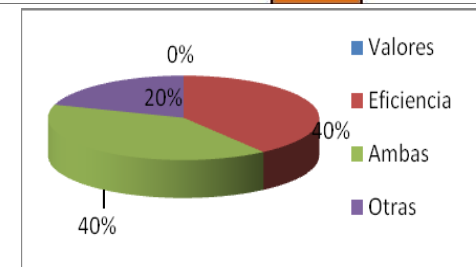
Asociaciones Mutuales		Cant. Preg.
Valores	0%	6
Eficiencia	17%	6
Ambas	0%	6
Otras	83%	6



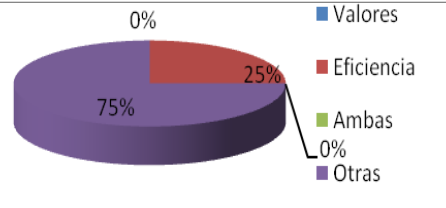
Sindicatos		Cant. Preg.
Valores	18%	11
Eficiencia	9%	11
Ambas	0%	11
Otras	72%	11



Varias		Cant. Preg.
Valores	0%	5
Eficiencia	40%	5
Ambas	40%	5
Otras	20%	5



Obras Sociales		Cant. Preg.
Valores	0%	4
Eficiencia	25%	4
Ambas	0%	4
Otras	75%	4



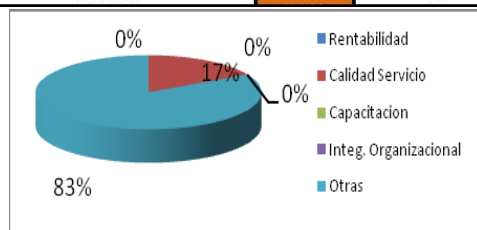
Principios/Valores: Son los conceptos que sustentarán la toma de decisiones y son aquellos que los grupos de interés de las organizaciones han elegido para gestionarlas.

Eficiencia: Refiere al logro de objetivos de forma que dicha actividad se lleve cabo combinando las expectativas de los personas que la realizan y los propósitos institucionales, con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

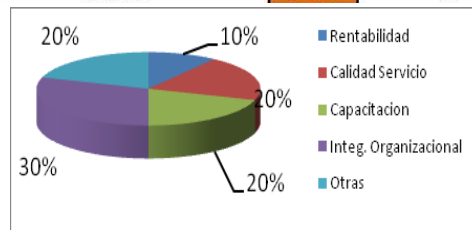
Los resultados nos muestran que las miradas que se tienen al respecto se basan en hechos que no necesariamente permiten encuadrarse en el concepto de prestigio, como por ejemplo la trayectoria, continuidad en la gestión, es decir, debe ser comprendido que para haya prestigio institucional las causas son los conceptos descritos anteriormente.

¿Qué conceptos sustentaría la búsqueda de la excelencia organizacional?

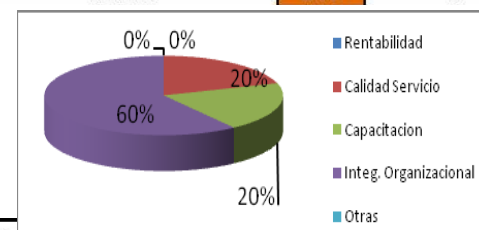
Asociaciones Mutuales		Cant. Preg.
Rentabilidad	0%	6
Calidad Servicio	17%	6
Capacitacion	0%	6
Integ. Organizacional	0%	6
Otras	83%	6



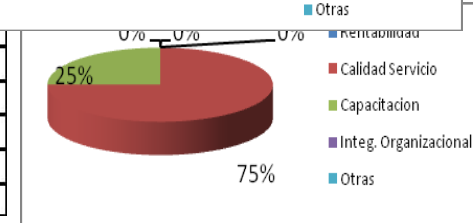
Sindicatos		Cant. Preg.
Rentabilidad	10%	11
Calidad Servicio	20%	11
Capacitacion	20%	11
Integ. Organizacional	30%	11
Otras	20%	11



Varias		Cant. Preg.
Rentabilidad	0%	5
Calidad Servicio	20%	5
Capacitacion	20%	5
Integ. Organizacional	50%	5
Otras	0%	5



Obras Sociales		Cant. Preg.
Rentabilidad	0%	4
Calidad Servicio	75%	4
Capacitacion	25%	4
Integ. Organizacional	0%	4
Otras	83%	4



Rentabilidad: Refiere a la relación beneficio vs costo de los distintos servicios y prestaciones que se lleven a cabo en la satisfacción de las necesidades de los afiliados en su conjunto.

Calidad Servicio: Se vincula con satisfacer las expectativas de valor que los afiliados esperan de las instituciones a las cuales pertenecen cuando reciben los productos y/o servicios correspondientes.

Capacitación: Este concepto refiere a la comprensión de los conocimientos necesarios de las actividades operativas de la organización.

Integración Organizacional: Es la idea sobre la cual la organización *es un todo* inserta en contextos internos y externos complejos y variables, y que requiere de una integración de los objetivos, los recursos financieros y humanos, las actividades, los afiliados, los proveedores, y todos aquellos con los cuales se vincula la entidad, para que en el largo plazo todos coincidan en las expectativas e intereses de todos ellos.

Las respuestas a ésta pregunta nos indican que las mismas refieren a la gestión y no a la integración de toda la organización cuidando los aspectos centrales que hagan a la sustentabilidad de la misma en el largo plazo.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

CAPITULO V: PROPUESTA DE GESTION

5.1. Aspectos Generales

La administración eficiente de una organización no se logra a través de la suma de las acciones de cada una de las partes, sino que es el producto de las distintas interacciones del sistema organizativo.

Lo importante, es tomar decisiones pensando siempre en la totalidad del sistema organizacional, que funcione bien el conjunto, en el marco de un proceso sostenido de cambio.

Tomar una decisión no es solo una cuestión económica, es también adoptar una posición respecto de las condiciones socio emocional de los integrantes de una organización.

Por lo cual debe abordarse la gestión administrando varios aspectos, como la estructura, los procesos, los comportamientos, la cultura, y la calidad de las interacciones y enlaces de la organización.

Para llevar a cabo una gestión que articule lo deseable con lo factible en un marco de complejidad donde operan propósitos, criterios de acción divergentes, reglas de juego y las prioridades de la organización, es que quiénes deciden comprendan la necesidad de capacitarse (competencia) que las demandas del cargo exigen, para aplicar los conocimientos (lo que se aprende), las habilidades (experiencias) y las actitudes (compromiso, carácter, responsabilidad), conceptos desde los cuales deben sustentar la reflexión y el accionar en las actividades que inexcusablemente deberán realizarse y que están vinculadas a los niveles que ocupan (funcional, procesos y posición) los mismos en la estructura de la organización.

Dichas actividades se refieren al proceso de toma de decisiones (desde la visión y la misión de la organización), la proyección de la misma (oportunidades / amenazas del entorno), potenciar la motivación del personal, (afirmar el sentido de pertenencia) asignar recursos (elaborar presupuestos), la comunicación institucional (políticas del ente), saber evaluar los resultados (económicos y de



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

gestión) y sobre todo, la habilidad de saber negociar las situaciones internas y externas de la organización.

Construir un saber que aporte soluciones no sólo a situaciones programadas, sino también, aquellos problemas donde se combinan aspectos objetivos (comparables, medibles) y subjetivos (emocionales, valorativos), y las respuestas se basen en criterios y pautas aceptadas por todos y que responda a la misión de la institución.

Promover fuertemente la cultura del aprendizaje en la organización, (que funcione como un entorno que aprende y enseña), ocuparse del capital humano (de su desarrollo) y lograr los acuerdos necesarios que hagan propicio el sostenimiento de los principios fundacionales, como la solidaridad entre sus miembros y hacia el entorno, en definitiva cumplir con el rol social de propiciar una mejor calidad de vida a todos sus integrantes, afiliados y personal en su conjunto.

5.2. El Estatuto de la Organización

La elaboración de este vital instrumento constituye el primer paso para la participación efectiva de quienes tienen la máxima responsabilidad en la vida institucional: **Los Afiliados**.

La razón de ser, el para qué, debe ser lo suficientemente explicitado en dicho documento, que signifique la declaración de su misión y de los valores sobre los cuales se sustente el accionar de la misma. Esto da un significado que incluye a todos los grupos de interés.

Su importancia radica que ayuda a definir la orientación y el alineamiento de todos los grupos de interés en función a dicha declaración, unificando la gestión, a ser un marco de referencia para pensar y gobernar de acuerdo a sus propósitos esenciales.

Cómo redactar el Estatuto. Consideraciones particulares¹

1. Ampliar perspectivas:

La abundancia de opiniones amplía conceptos. ¿Qué queremos ser?. ¿Qué queremos hacer?. ¿De qué manera?. En la respuesta a estos interrogantes

¹ Covey Stephen R. – El liderazgo Centrado en Principios. Paidós. Bs As-Barcelona-México. 1991.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

se define una administración sustentable, la percepción de la gente se torna proactiva por sentirse parte del proyecto, afianzar la idea de grupos comprometidos, minimizando la reticencia a formular aportes y de esa manera, las personas tienden a desear ser cada día más protagonistas.

2. Clarificar los valores:

Este concepto nos indica donde deben definirse los mismos – Equidad, Integridad, Transparencia, Honestidad - sobre los cuales una entidad sustente su accionar, he aquí la relevancia que tiene la participación comprometida de los afiliados en todo lo que concierne a cómo será percibida la organización.

Esta mirada define varios aspectos significativos de la gestión:

- Los valores en la gestión que se definan están marcando la autoridad a la que todos deben obedecer, incluyendo a la junta directiva,
 - Son la guía que permitirá alinear a toda la organización en un proceso de colaboración compartida y se convierten en la base para la toma de decisiones,
 - Decidir las políticas para asignar recursos y resolver problemas en las tareas y las personas, en especial, la vinculación de éstas con su vida laboral que asegure genuinamente el entusiasmo de la misión y sus valores,
- 3.** Establecer que la organización no se limita a prestar un servicio, que el usuario final no sea solo un consumidor, sino un participante activo en la vida institucional.

5.3. Las Decisiones Institucionales

Una decisión es el punto de conjunción o disrupción en la organización. La mayoría de las demás tareas que realizan los funcionarios de una organización podrán encomendárseles a otras personas, pero sólo ellos pueden decidir. Y lo hacen de un modo eficaz, o ellos mismos se vuelven ineficaces.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Los decididores menos eficaces son los que toman decisiones constantemente. Los eficaces, toman muy pocas y se concentran en las más importantes.

La parte más importante del proceso decisorio eficaz es preguntarse a qué refiere realmente una decisión, por cuánto raras veces atañe verdaderamente al tema que parece tratar.

El verdadero análisis debe ser comprender primero ¿Qué estamos decidiendo?. Y la respuesta será mirar la visión (donde aspiro llegar) y los propósitos que sustentan el accionar de toda entidad.

En el proceso decisorio de las instituciones objeto de estudio, es relevante expresar que hay ciertas determinaciones que no deben llevarse a cabo y otras que inexorablemente deben hacerse para asegurar el rendimiento de la organización y evitar su deterioro.

Por lo general estas entidades son propensas a no ver más allá de si mismas. Sus miembros se convencen a tal punto de que están actuando correctamente y se comprometen tanto en su causa, que conciben su institución como un fin en sí misma. Esto significa tener siempre presente que la institución existe porque sus Propósitos (Misión) son su esencia y no si la misma se ajusta o no a las reglas impuestas por quiénes llevan a cabo la gestión de las mismas.

Dicho comportamiento no sólo inhibe el desempeño, también destruye la visión y la percepción (descontento) en la misma de todos los interesados internos y externos que estén vinculados con la entidad. La actitud personalista deteriora el tejido emocional y más si quiénes participan, entienden que dichas decisiones refieren a intereses y privilegios de los órganos directivos.

Frente a cada paso, cada decisión, cada política a implementarse, la institución sin fines de lucro debe preguntarse primeramente: ¿Esto promoverá nuestra capacidad de llevar a cabo nuestros Propósitos?, debe basar su análisis a partir del resultado final, adoptando un enfoque de afuera hacia dentro, más que de adentro hacia afuera.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

En el plano de analizar las distintas alternativas o caminos para decidir lo más conveniente, el disenso productivo es un elemento imprescindible para resolver con efectividad, pero no las disputas encarnizadas o triviales porque destruyen el espíritu de una organización.

Disenso Productivo: Medio para crear comprensión y respeto mutuo. Cuando se transforma el desacuerdo en entendimiento generalizado, entonces, se genera unidad, compromiso y confianza entre sus miembros.

No menos importante es comprender cuál es el verdadero tema en discusión y; si existe consenso acerca de un asunto importante; postergue la decisión para que todos dispongan de un poco más de tiempo para reflexionar, las decisiones importantes son arriesgadas y deben suscitar polémicas.

En lugar de discutir que opinión es la correcta, se debe suponer que cada parte tiene la respuesta acertada, pero: ¿A que interrogante intenta responder cada una?. Esto permitirá entender mejor el problema y, en muchos casos, se lograrán aunar las opiniones en una síntesis que permita generar comprensión y respeto mutuo.

La resolución de los conflictos: Enfoques superadores¹

- **Establecer el disenso y el desacuerdo:** Esto significa que quiénes puedan emitir su mirada sobre los temas a tratar, tendrán la sensación de haber sido escuchados. Al mismo tiempo se expondrán las posturas que permitan en muchos casos lograr que se acepte la decisión. No se evitará el desacuerdo, pero sí se resolverá el conflicto.
- **Solicitar a las posturas encontradas que se sientan a elaborar un enfoque común:** Para lo cual partirán de las miradas que tienen puntos de concordancia y es posible resolver la cuestión.
- **Desactivar la disputa:** proponiendo empezar por averiguar en qué se **coincide con relación a la decisión a tomar**. Con frecuencia se descubre que las

¹ Drucker Peter F. – Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro – Edit. El Ateneo – Edición 2001



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

discrepancias son periféricas, que hay común acuerdo en los puntos esenciales y es posible resolver la cuestión.

El objetivo de todo intercambio de opiniones es encontrar un plano de inteligencia común a fin de mantener unida a la organización y potenciar el disenso en forma constructiva.

Los conflictos de personalidad de los integrantes de una organización son síntomas inequívocos que la misma debe replantearse los valores, las responsabilidades de sus integrantes y cuando el nivel de ruido aumenta es una clara señal que la estructura de la organización y la realidad de sus operaciones ya no son congruentes; y por lo tanto, es preciso revisar su estructura operativa a los efectos de alinearla con la visión y la misión oportunamente definida.

Un aspecto de significativa importancia para las organizaciones en general es que no deben tolerar la descortesía, los modales son el lubricante social que suaviza los roces.

La cortesía se aprende y es necesaria en el plano organizacional para que las personas diferentes, que no simpatizan entre sí, puedan trabajar juntas. Las buenas causas no justifican los malos modales.

Lo que sí debe hacerse inexorablemente es estructurar la organización en torno a la información y la comunicación institucional, y no alrededor de una jerarquía.

Es importante que los miembros – desde la cima hasta la base – asuman la responsabilidad de informarse e informar a los demás sobre todos los asuntos que le competen.

Todos deben entender que pertenecen a una organización, que la comunicación y la interrelación de sus componentes aseguren internalizar los comportamientos que les permita dar respuestas a dos preguntas claves a saber:

1. ¿Qué información necesito para hacer mi trabajo, de quién, cuándo y como recibirla?



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

2. ¿Qué información debo transmitir a otros para que puedan hacer su trabajo, cuándo y de qué manera debo comunicarla?

De la decisión a la acción

“Una decisión es un compromiso a la acción”¹, sin embargo, demasiadas decisiones quedan en intenciones solamente. Hay cuatro motivos comunes para que esto ocurra:

1. **Decidimos y luego nos abocamos a que los miembros de la organización la acepten.** Este proceso lleva un tiempo extenso que en muchos casos se torna obsoleta.

El proceso virtuoso ha de ser desarrollar la ejecución de una decisión antes de tomarla. Se debe consultar la opinión de todos los que se verán afectados por la misma y en especial, la de cuantos participarán de algún modo en su implementación – antes de tomarla - para que todos comprendan lo resuelto y actúen conforme a ello.

2. **Aplicar una nueva política o servicio:** Es otra forma de malograr una decisión en toda la organización, salteando la etapa piloto.

El proceso debe ser analizar los objetivos de oportunidad dentro de la institución y concentrarse en ellos; convertir instantáneamente a todos causará serios problemas de implementación.

3. **Las decisiones no se cumplen por sí solas, sino por intermedio de personas:** Alguien debe ser el responsable, debe existir un plan de trabajo, una meta compartida y un plazo de ejecución de la misma.

4. **El proceso de comunicación:** Una decisión debe considerar a fondo quién debe hacer qué. Las respuestas a obtenerse se basan en los siguientes interrogantes:

¹ Drucker Peter F. - Dirección de Instituciones sin fines de lucro.– Edit. El Ateneo 2001



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

- ¿En que forma debe comunicarse la decisión a cada persona encargada de ejecutarla, de modo tal que pueda actuar de manera efectiva?
- ¿Qué adiestramiento necesita cada una?
- ¿Qué herramientas dispone para llevarla a cabo?

No sólo hay que traducir una decisión al lenguaje de quiénes harán el trabajo: también es preciso hacer que encaje dentro de sus premisas y expectativas.

Concomitantemente a ello debe existir un seguimiento que no dependa solamente de los informes que se elaboren, sino conocer si las metas u objetivos ante quiénes están dirigidos se cumplen o no, en muchos casos, es relevante estar en presencia en donde se desarrollan las tareas a los efectos de su auditoria respectiva.

Toda decisión implica comprometer recursos actuales por las incertidumbres del futuro. Por ello su seguimiento, la elaboración de alternativas por anticipado sino resultan, estar atentos a la reorientación de las mismas y de qué manera evitar la discusión estéril de quién se equivocó y en qué; haciendo los ajustes necesarios.

5.4. La misión y los valores

El proceso virtuoso de llevar a cabo una gestión que se base en valores que preserven las relaciones institucionales es de significativa importancia para la previsibilidad de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

En dicho escenario, el éxito comprende el valor agregado que incorporen las entidades a los servicios que prestan, y este concepto va más allá del concepto de calidad y precio, que lógico es afirmar, son dos variantes esenciales que debe contener la oferta de los mismos.

El servicio quiere decir **personas**, los afiliados y empleados son los dos grupos críticos que representan la base para la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo. Las personas viven y crecen entregando sus habilidades, conocimientos, voluntad de cambio proactivo, conformándose un capital social que se distingue de las demás y le dan una identidad propia en su accionar.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

El impacto que esto genera en todo el medio social, en las familias de los afiliados, la comunidad en su conjunto, permite que una organización que se gestione desde valores se afiance en su legitimación social.

Otro aspecto relevante y positivo de la alineación de la entidad con dichos valores es la disminución de los costos transaccionales (costos ocultos por el no cumplimiento de los contratos), que involucra a los trabajadores, proveedores y que en la actualidad tienen un impacto significativo en los egresos de toda gestión inserta en un contexto sumamente competitivo como el actual.

Las relaciones con la gente impactan en los resultados finales de la institución y en su balance de utilidades directamente.

Cómo aclarar la misión y concebir los valores de acuerdo a principios definidos

La Misión de una organización debe reflejar los valores que hacen a la esencia de la misma, porque son los parámetros por los cuales dicha entidad desea ser conocida en la comunidad y deben asegurarse de manera clara la implementación de las distintas actividades que asegure un valor agregado en los servicios que se presten.

Proceso para aclarar los valores

1. Consejo directivo aprueba el proceso de administración por valores.
2. Cuerpo de funcionarios de áreas aporta sus propias ideas sobre el tema.
3. Grupos de empleados definen tales premisas en reuniones sin personal jerárquico que participen.
4. Se comparan las distintas miradas sobre el particular.
5. Verificar y compartir con diferentes estratos significativos que conforman la vida institucional.
6. Sintetizan los aportes recomendados a la junta directiva y a los afiliados en asambleas a tales efectos, para la aprobación final.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

Comunicación institucional

La comunicación de la misión y los valores definidos de forma que se ajusten a los comportamientos que deben imperar en la organización en función de los servicios que se implementen, constituye otro de los pasos fundamentales del proceso de la gestión directiva.

A partir de la confección de la guía de valores, la manera de concientizar a toda la organización se podrían utilizar distintos criterios, a saber:

1. Acercar los estamentos jerárquicos a los planos operativos en lo relativo a las personas, haciendo realidad desde las actitudes y las acciones que todos se sientan **“Asociados”** en función de un proyecto compartido. La dimensión clave de la comunicación son las relaciones interpersonales armoniosas que afiancen la confianza entre sus miembros.
2. Confeccionar un documento que contenga la declaración de misión, los valores básicos, una guía para ponerlos en práctica diariamente.

Ejemplo:

Nuestra Declaración de Misión

Somos que satisfacen las necesidades de los afiliados brindando un servicio de calidad por medio de actividades ETICAS, SENSITIVAS Y RENTABLES. Nuestra organización proveerá a nuestros trabajadores un ambiente de trabajo en que puedan realizarse y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad.

Nuestros Valores Operativos

1. Éticos



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Gestionar la entidad con equidad e integridad, tanto con nuestros afiliados, como el resto de los interesados en nuestras actividades.
- Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- Asumir un liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad en general.

2. Sensitivos

- Identificar permanentemente las expectativas de los afiliados y cumplir en forma oportuna con los compromisos asumidos.
- Mostrar el respeto y consideración con todos los trabajadores y sus ideas.
- Fomentar la participación de los empleados en los diferentes estamentos sociales y en los servicios que se lleven a cabo.

3. Rentables

- Suministrar a los afiliados servicios/productos de calidad y costos eficientes.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.
- Generar resultados razonables que afiancen a la institución en el Corto, Mediano y Largo Plazo.

Guía para la toma de decisiones

- Identificar los valores y las definiciones apropiadas pertinentes a la toma de decisión.
 - Identificar a quiénes afecta directamente la acción. Empleados. Asociados, Proveedores, Comunidad.
 - Qué acción requiere las definiciones apropiadas de valor en cada situación de acuerdo a la guía de valores operativos elegidos.
- 3.** Iniciar todas las reuniones compartiendo relatos de éxitos con los valores puestos en práctica diariamente. Es otra forma de manifestar reconocimiento a los empleados y mantener los valores en posición predominante en el trabajo.



Alineación Integral Organizacional

Una vez aclarada la misión, los valores y se han comunicado a todos los interesados en la organización, se debe concentrar la atención en lo referente a la compatibilidad de las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

¿Cómo se hace para alinear las prácticas administrativas con los valores declarados?

- **Reducción de vacíos:** Método que permite la alineación entre la misión, los valores y lo que está sucediendo en la realidad de la organización.
- **Identificación de los problemas** que afectan a las personas o los procesos de la organización: Métodos de Medición:
 - Entrevistas de satisfacción de usuarios de los servicios.
 - Encuestas entre empleados sobre las prácticas de la organización.
 - Evaluación administrativa respecto de su desarrollo – Ej: Estilos de trabajo y adaptabilidad de los directivos - Técnicas de retroinformación.
 - Cuando un empleado no está lo suficientemente autorizado para decidir sobre como corregir un error cometido con un usuario, ocasionando una demora significativa con el mismo.
- **Mediador imparcial:** Su función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver los conflictos resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.
- **Implementar el proceso de Administración del desempeño:** Todos – incluso el responsable máximo –declaran sus metas de desarrollo personal. Esas metas se concentran en determinadas áreas claves de desempeño ajustado a los valores predefinidos y tienen como objeto mejorar las



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

conductas individuales, los aportes de grupos o equipos de trabajo y los resultados organizacionales.

Ejemplo:

Alineación de metas personales con los valores de la organización

¿Cuál es la meta personal mía que cumpla la meta organizacional de Ser Éticos?

Meta: - - - - -

¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de Tener Éxito?

Meta: - - - - -

¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de Ser Excelentes?

Meta: - - - - -

5.5. La Estructura

Con la visión tradicional de organización, durante muchos años, re-estructurar una entidad ha querido decir “cambiar el organigrama”, porque dicha estructura tenía que ser hermética y estratificada.

Complementándose con el organigrama, los manuales de funciones, autoridad y responsabilidad establecían de “quién depende de quién”, para que y hasta que límites se tienen autoridad y cual es el alcance de la responsabilidad. **Entonces:**

Organigrama: división del trabajo o funciones de una organización. Son los departamentos de una empresa.

Estructura: relaciones entre las personas entre sí, elementos de trabajo disponibles, actividades que se desarrollan dentro de una organización.

Conclusión:

La estructura de una organización no es su organigrama. Los aspectos estructurales que no se ven en el mismo son cada vez más importantes para su funcionamiento



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

global. En la estructura se analiza los canales y las formas en que la gente se comunica o no se comunica.

Ej. Comunicación: El gerente de ventas con el gerente de Producción a través de un memo mensual de partidas del mes vendidas.

Ej. La no-comunicación entre el centro de cómputos y la gente encargada de la expedición del producto, aunque en el organigrama figure que esa comunicación debería existir.

El Organigrama NO es la Estructura de la Organización.

Departa mentalizar una organización quiere decir agrupar tareas homogéneas

Tareas parecidas o que apunten más o menos a lo mismo.

Diseñar una organización no significa aumentar o sacar cuadritos de su organigrama, y que todo mejorará si modifican el “quién depende de quién”, o que mientras mas largas sean las líneas de mando, mas especialización y eficiencia se logrará, o en agregar o reducir personal.

“Depender de o tener autoridad sobre “sólo son dos modos más del extenso repertorio de relaciones que existen en una organización, a saber:

- ✓ La comunicación a partir de relaciones formales.
- ✓ La pertenencia de una persona a proyectos de áreas diversas.
- ✓ La generación de ideas para proyectos diferentes de los propios.
- ✓ Asumir responsabilidades globales, y no solo al área que me corresponde.
- ✓ La colaboración constante con otras áreas y las responsabilidades compartidas.
- ✓ El liderazgo sobre un grupo voluntario de personas.

¿Cómo hacemos para mostrar todas estas formas de relaciones en un organigrama? Casi imposible. Por ello el organigrama no representa este tipo de relaciones tan determinantes para la organización.

En la actualidad, la flexibilidad para adaptarse a los cambios es imprescindible para las organizaciones, y este objetivo se logra con otro tipo de estructuras.

Representación Gráfica de Estructuras de Redes

El objetivo es mostrar una figura representativa de las estructuras de redes que se pueda aplicar específicamente a cada organización considerando sus particularidades.

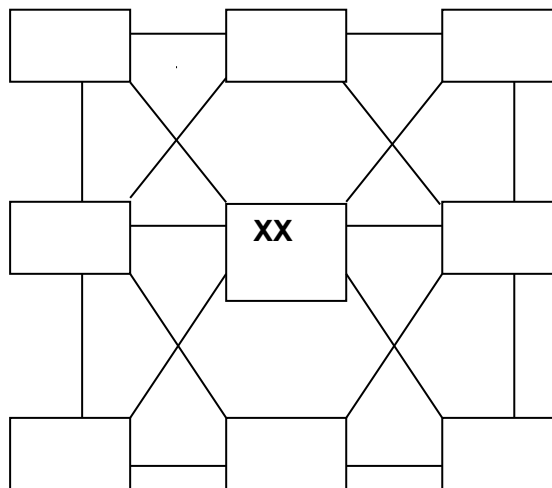
Hemos explicado anteriormente la no conveniencia en la utilización de los organigramas para representar las estructuras de las empresas. **¿Entonces que?**

La figura que a continuación mostramos es indicativa de las estructuras de redes, y de cómo se pasa de las interacciones lineales a las interacciones multifuncionales.

La idea es que “todos puedan comunicarse con todos” desde un punto de vista potencial, sin estar sujetos a condicionamientos estructurales que impiden la fluidez informativa, la posibilidad de solicitar colaboración, intercambiar opiniones.

Es el tejido a partir del cual una persona dentro de la organización se comunica no sólo verticalmente, también horizontalmente y en forma oblicua hacia arriba y hacia debajo de la organización.

Figura N° 8 - XX = Una persona dentro de la organización





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Fuente: Serra Roberto, Eduardo Kastika – Re Estructurando Empresas – Edic. Machi. Bs. As. 1994.

Pág. 210

Cuando se intenta comparar esta idea conceptual de las estructuras de redes con la realidad actual de las empresas surgen diferencias abismales, fundamentalmente en cómo se percibe que la empresa debe funcionar.

En el modelo que se presenta, se propone diluir al máximo lo que se ha definido como reinos multifuncionales y multiniveles. No estará formado por escalones donde se representan niveles jerárquicos, ni bloques que representen áreas por separado.

Se define una forma de organización, más que un detalle exhaustivo de puestos.

El sentido del concepto de multifunción, es la existencia de áreas que sean responsables de varios objetivos a la vez y estén enfocadas en diversas direcciones y comunicaciones en distintos sentidos.

Clarificar la *idea* de lo que deseamos para la organización, que requisitos deben cumplirse en la estructura y transmitirlo acabadamente a la misma, constituye el paso fundamental para iniciar un proceso de cambio que signifique afianzar el compromiso emotivo de cada persona con la organización en su conjunto.

Dada la enorme capacidad informativa que poseemos en la actualidad, las organizaciones deben tender a su achatamiento y menos estratificación, porque ello evita que cada nivel administrativo corte el mensaje y duplique el ruido.

A partir de ello el rol que les cabe a los individuos que componen la organización es que deben asumir sus responsabilidades y el compromiso de brindar una información cierta hacia arriba de los estamentos de la organización que conlleve a gestionar la realidad adecuadamente.

Los componentes de una organización basada en la información implica que la educación y la capacitación son los pilares de la función de hacerse entender, y sobre todo, la organización debe asignarles por escrito las responsabilidades que tienen en cuanto a la contribución y los resultados esperados de las distintas unidades opera-



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

tivas que permita analizar la marcha del conjunto de la organización en sus variables cualitativas y cuantitativas más relevantes.

Confiar en otros significa saber qué podemos esperar de ellos, es la única forma de establecer confianza mutua. Las organizaciones que se basan en ello construyen el requisito sustantivo de un concepto sumamente importante: La previsibilidad de la institución.

En el marco de la delegación de las tareas se necesitan reglas claras que reafirmen las metas a lograrse y deben definirse con especificidad las mismas en cuanto a plazos y contenidos de los informes sobre la marcha del trabajo y su finalización.

Algo relevante debe ser comprendido claramente y se vincula a las expectativas y los compromisos de quién delega la tarea y de quién se hace cargo de ella, entendiendo que quién ha delegado es también responsable por el desempeño o rendimiento, es decir, debe hacerse un seguimiento y cerciorarse de que el trabajo se hace y se hace bien.

5.6. La Capacitación

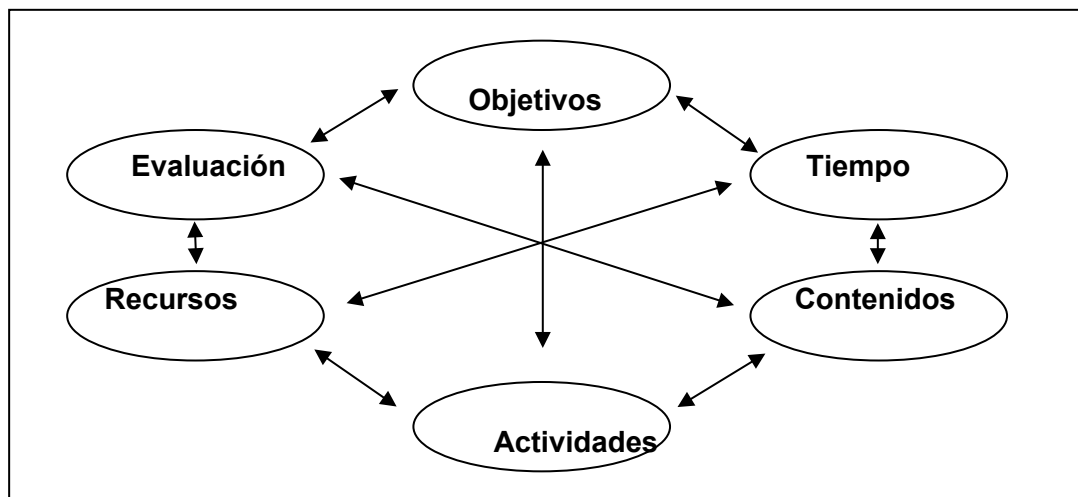
Diseño: Tarea de planeamiento de la actividad de capacitación.

La concepción de un diseño de programas que eleven las aptitudes y competencias del personal de toda organización se conforman a partir de una *idea global* de la misma, cuidando que los objetivos, contenidos y actividades a llevarse a cabo mantengan una combinación armónica en función del conjunto.

La mirada del diseño como sistema, diferente de la suma de las partes, nos indica la necesidad de atender tanto a la *coherencia interna* (relación de partes entre si), como a la *coherencia externa* (relación del plan con la demanda a la que responde y que le dio origen).

Los directivos de las organizaciones en cuestión, cuando resuelvan incorporar a la organización programas de capacitación, deberán considerar que los mismos estén compuestos de los siguientes conceptos:

Figura N° 9 - Componentes de un Programa de Capacitación



Gore Ernesto – La Educación en la Empresa –Edic. Granica S.A.- Bs. As. 2004 Pág. 212

Objetivos

Refiere a los resultados esperados para la organización de/los programas a llevarse a cabo, de tal forma que constituyan guías para la acción.

En esta etapa de formulación de objetivos, resulta necesario discernir sobre planteos que respondan los siguientes interrogantes:

- ¿Se trata de un programa centrado en aspectos cognoscitivos?, es decir, la capacidad de conocer del personal.
- ¿Se procura sensibilizar al personal acerca de un determinado tema?



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- ¿Debemos desarrollar estrategias de solución de los problemas organizacionales?
- ¿Debemos desarrollar estrategias que mejoren las relaciones entre todo lo que componen la organización?

En este sentido, los programas necesarios que propicien un cambio profundo en las organizaciones civiles y sin fines de lucro deben estar dirigidos a una integración global de la misma, y son los siguientes:

Programas centrado en las actitudes

- Desarrollo de actitudes favorables hacia cierto tipo de conductas en toda la organización orientado a la conducción, a fortalecer y conformar equipos de trabajo.
- Sensibilización, dirigido a la toma de conciencia en relación a temas específicos que se definan como prioritarios, como por ejemplo los afiliados a vida institucional.

Programas centrado en destrezas

- Desarrollo de habilidades específicas para las distintas funciones del personal, que incluyan un concepto importante como lo es la administración de su tiempo en cada una de las tareas asignadas.
- Desarrollo de habilidades para interacción y el intercambio proactivo con otros interesados en la vida de la organización, tales como proveedores, organismos de contralor, entidades financieras, profesionales de distintas disciplinas.

Programas centrados en los conocimientos

- Refiere a la especialización de las actividades específicas a determinarse. Ejemplo de ello es la necesidad de administrar correctamente los flujos de fondos con relación al financiamiento de las actividades organizacionales.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Desespecialización, este concepto se orienta a la adquisición de conocimientos que contribuyan a tener una visión global y potencien el trabajo transdisciplinario (con otros actores de la vida de la organización y del contexto en la que está inserta la misma.

Sabemos que el aprendizaje es un proceso por el cual las personas incorporan nuevos elementos a su estructura de conocimientos y reorganizan los que poseían, pero además es una herramienta trascendente para construir consensos, lograr bases de apoyo internas sustentadas en apreciar el valor del aprendizaje y que permitan generar una comunidad entre los distintos estratos de la organización en función de objetivos e intereses comunes.

Tiempo

Los tiempos y objetivos del proceso son elementos que deben ser combinados entre los mismos considerando cierta proporción. Lo que debe evitarse es condensar los objetivos para incluirlos en el tiempo disponible a los efectos de dictárselos solamente.

Tres conceptos deben considerarse en definición del tiempo en un programa de capacitación a implementarse en la organización:

- Duración: Cantidad de horas que se asignan al programa. La hora es la unidad de tiempo más aconsejable.
- Frecuencia: Periodicidad de encuentros. Ejemplo: Dos veces, Cuatro veces por mes.
- Extensión: Lapso durante el cual se desarrolla el programa.

Uno de los aspectos relevantes con respecto al tiempo es la situación del programa en relación con la jornada laboral.

Si se lleva a cabo en horarios luego de finalizado el día de trabajo, necesariamente debe ser atractivo para los intereses de sus destinatarios. Ejemplo: Técnicas de ventas para vendedores, el beneficio para ellos es la potencialidad de incrementar sus comisiones.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

El tiempo parcial en horarios laborales cuando el objetivo sea impartir conocimientos solamente, es el más apropiado.

Ahora bien, el esquema de tiempo completo se utiliza cuando los objetivos del programa están centrados en la transmisión de experiencias y en el desarrollo de actitudes de los participantes, situación que se aconseja para los niveles directivos y gerenciales.

Sin embargo este criterio también se debe aplicar cuando el factor motivacional es muy importante para la organización, porque lleva implícito una impronta de relevancia.

Ejemplo: Organizaciones en que la atención al público resulta un elemento clave con respecto a su estrategia de gestión.

Contenidos

Definir los contenidos es decir todo aquello que va a ser transmitido y cuál es el método correcto para llevarlos a cabo.

Un aspecto significativo a considerar previamente es la claridad conceptual, o sea, evitar la ambigüedad del mensaje a transmitir, que debe ser conciso y no es posible enseñar a través de un único programa una gran cantidad de contenidos, dado que al finalizar el curso el participante vuelve a la tensión operativa del trabajo y apela a su memoria emocional a los efectos de su aplicación práctica, de ahí la importancia que los contenidos estén ligados a elementos afectivos del participante.

El proceso de transmisión de conceptos y experiencias debe hacerse desde un lenguaje fácil de interpretar por parte de los asistentes en general, dado que utilizar vocabulario demasiado técnico implicaría introducirlos en situaciones de comprensión limitadas.

Actividades

Actividad es toda acción que se lleva a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Por ello la exposición, el debate, el análisis de casos, la dramatización, la simulación con computadoras, el trabajo de campo son algunos ejemplos de las actividades de capacitación.

Aprender es siempre un proceso activo por parte del sujeto que lo realiza. Por ello organizar un curso no es hacer una lista de temas ni de las actividades del docente, significa pensar qué van hacer los participantes para reorganizar su experiencia laboral en base a los nuevos contenidos que incorporará a su saber personal.

Las actividades de capacitación en un programa tienen funcionar como disparadores del aprendizaje, para ello deben generar en el grupo la percepción de un problema común a resolver de manera compartida.

Las actividades de aprendizaje pueden dentro del diseño desempeñar diferentes funciones, por ello tener claro el *propósito* de cada actividad en relación al conjunto de los participantes para asignar el tiempo necesario y que resultados se esperan de las mismas. A saber:

- Actividades de calentamiento: Son aquellas dirigidas a preparar el grupo creando un ambiente de confianza, a que se vean actuando juntos y revisando sus experiencias.

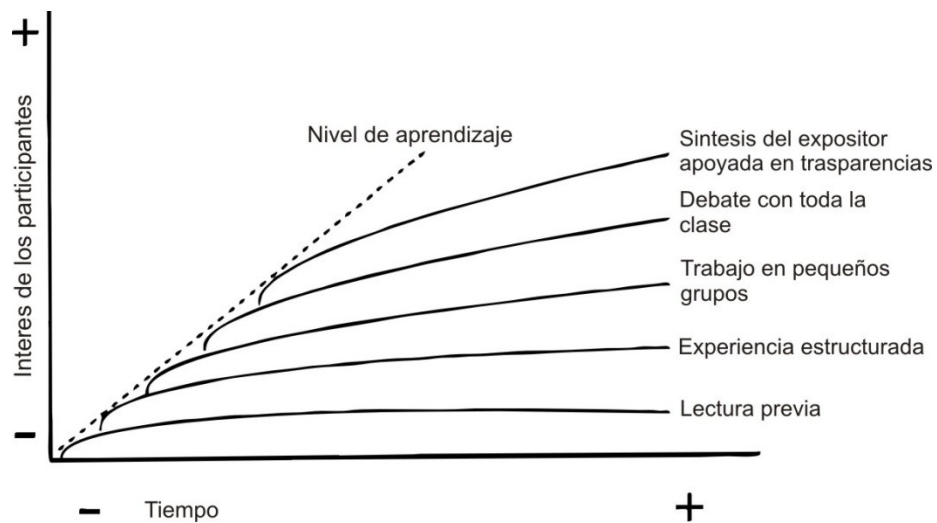
Ejemplo de ello es la presentación de cada uno de los asistentes y sus expectativas en el curso que van a emprender.

- Actividad de poner en común un problema: Vincular al grupo con una necesidad compartida. Ejemplos: Análisis de un video, lecturas de casos para introducir el tema.
- Favorecer la adquisición conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para las determinadas tareas: Ejemplos: Lecturas previas, resolución de ejercicios, exposiciones de expertos, compartir contenidos conocidos por algunos de los participantes.

- Adquirir habilidades para comprender contenidos: Actividades para aprender a estudiar, a observar, comprender la importancia de la concentración, sintetizar y extraer conclusiones valiosas para el grupo.

Cabe destacarse que la percepción del ritmo del curso detectando cuando una actividad mantiene el interés y cuando decae el mismo, permite lograr mejores resultados e implica utilizar una variedad de actividades que mantengan la motivación de los asistentes. El siguiente gráfico nos ilustra en tal sentido:

Figura N° 10 - Secuencia de Actividades



Fuente: Gore Ernesto – La Educación en la Empresa –Edic. Granica S.A.- Bs. As. 2004 Pág. 226

Esta secuencia de actividades o cualquier otra diseñada, hace que el nivel de aprendizaje logrado por el grupo sea más alto que el que se hubiera logrado utilizando exclusivamente una o dos actividades solamente.

Recursos

Son todos los elementos que se utilizan como soporte físico al desarrollo del programa. Ejemplos: Pizarrón, rotafolios, videograbadora, computadoras, proyectores, materiales impresos.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

El criterio de selección de los mismos está en función de los objetivos del programa. El empleo de tecnología sofisticada no garantiza el éxito del aprendizaje, sólo debe mirarse como elementos de la logística necesaria para el dictado del proceso de capacitación.

Evaluaciones

Evaluar significa verificar el grado de adecuación entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación.

La clave está en la definición clara que hayan tenido los objetivos del programa, de modo que ambas partes – capacitador y participantes – reconozcan los logros y las carencias.

También sirve de base para acciones futuras estableciendo las correcciones o modificaciones necesarias a los fines planteados.

Según la American Society for Training and Development (ASTD), primera asociación profesional (1944) líder mundial en el ámbito del aprendizaje, distingue en 4 tipos de evaluaciones:

- Evaluación de reacción: Refiere al juicio del participante acerca del programa.
- Evolución del aprendizaje: Informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas por el individuo durante el curso.
- Evaluación de la utilización: Aplicación de lo aprendido en la situación real del trabajo.
- Evaluación de los resultados: Intenta detectar el aporte del programa al logro de los objetivos de la organización.

Estas distintas evaluaciones permiten al capacitador determinar con precisión los aspectos a evaluarse en cada etapa del proceso integrando toda la información obtenida parcial y secuencialmente, y además, de ser necesario reformular los objetivos anhelados por la organización considerándose al proceso de capacitación como una actividad interactiva.



5.7. Etapas Para la Implementación

Líneas de acción a seguir

Afianzar las relaciones socio afectivas que constituyan espacios propicios para la creación de los círculos virtuosos, a partir de los cuales es posible iniciar un camino de mejoramiento sostenido que es la base de lo que se denomina una organización creativa y eficaz en la concreción de sus objetivos.

Entre ellas podemos citar:

- a) La expresión de los objetivos en forma de proyectos compartidos, el futuro que se desea alcanzar, desde una visión genuina que estimule el deseo de lograrlos sustentadas en un conjunto de valores y prácticas rectoras.

El inicio de modificar paradigmas de la organización se materializa a partir del involucramiento de todo el personal integrante de la organización. Para ello es necesario que los directivos con la decisión de generar un cambio trascendente para la misma sustenten la gestión en “las tres leyes del cambio: El deseo, el valor y la acción”.¹

1. Deseo: para cambiar hay que querer hacerlo, pero el método no es la imposición, sino la participación efectiva de quiénes deben llevarlo a cabo.
2. Valor: Creer en la organización, que todos sientan que pueden pensar y actuar de de otra manera. Modificar paradigmas tales como “cambiar es difícil y doloroso”, “acá las cosas siempre se han hecho así”. Cambiar la estabilidad mediocre por desafíos superadores que afiancen el desarrollo integral de todos los integrantes.
3. Acción: La materialización del cambio implica la puesta en práctica de los acuerdos a partir de una planificación que asegure una mejor gestión del proceso minimizando los riesgos que impiden lograr el futuro que se anhela.

¹ Giménez Agustín. www. Cauac.com. Año 2006



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

b) La transparencia y apertura en las comunicaciones y los sistemas de información. ¹.

La comunicación integrada es sinónimo de comunicación total, que básicamente es necesario que la organización la lleve a cabo sobre la base de:

Comunicación Interna: aquella dirigida a empleados, directivos, afiliados de la organización. Esto comprende a toda la organización con los contenidos específicos en relación a los aspectos formales de la misma. (Estratégicos, operativos y sociales).

La escasa comunicación interna significa bajo conocimiento de la estrategia global y escaso compromiso hacia la ejecución de las decisiones, hechos que afectan notablemente la performance de la organización.

Comunicación Institucional: Incluye acciones orientadas a crear valor intangible (reputación, posicionamiento) a través de relaciones con los medios que estén direccionado a grupos de interés externos de la organización.

Dependerá de los objetivos que se persigan la instalación operativas de las áreas que deban gestionar estos dos aspectos mencionados, pero lo que si debemos ponderar es que la misma se afiance profundamente de modo tal que constituya un aspecto relevante y distintivo a punto tal que se convierta en una cualidad destacada de la *cultura organizacional* que permita afianzar la *certidumbre* de la organización en el contexto interno y externo de la misma.

Seguir un código de ética aceptado e incorporado a los criterios de decisión y acción de la gestión.

Este proceso se inicia desde la confección del estatuto social donde se manifieste de manera explícita que tipo de organización se desea construir y sobre que principios/valores deberá sustentarse la toma de decisiones estratégicas y operativas que hagan al funcionamiento integral de la misma.

En dicho instrumento se definirán los propósitos para los cuales se deberán atender las necesidades sociales hacia las cuales estarán orientados los servi-

¹ Battig Andrés– Materia Biz –2012



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

cios y/o productos que hagan a la razón de ser de los valores finales que se deseen lograr.

El reconocimiento de los rasgos de identidad, concepto que rescata las raíces, las ideas constitutivas y los valores propios de la organización, como la solidaridad, como principio sustantivo de todo el accionar del ente.

El trabajo de los integrantes de la organización se ajustará a principios éticos compartidos, que construyan hábitos nuevos (acciones repetidas) que reafirmen una cultura organizacional viable, sobre la cual procesen la realidad y tomen las decisiones siguiendo las ideas que la propia organización genera.

Instalar temas de preocupación, debates, observación y aprendizajes en distintos niveles de la organización, incorporando cada vez más gente al nuevo diálogo, a generar actitudes de compromiso hacia los cambios que se intentan producir creando valores y visiones compartidas.

Estas pautas apuntan a modificar el paradigma (percepción) de las máximas autoridades, con relación a los principios (código de ética), a tener una visión diferente, más abierta y flexible para enfrentar las dualidades internas propias de la diversidad de criterios e intereses de sus integrantes; compatibilizando las fuerzas en función de los propósitos y ejerciendo la dirección de la organización sobre la base de valores sociales, con criterios como la equidad y la cooperación, y conocer lo manifiesto y subyacente que generan sus decisiones en la vida organizacional.

El desafío de enfrentar la incertidumbre (contexto) y las turbulencias transitorias (internas) sustentado en pautas de flexibilidad (adaptación al entorno) y estrategias (forma de resolver los problemas), deben interpretarse como un espacio propicio para las soluciones creativas que apuntan no sólo a lo interno de la organización, sino también a legitimarla con el contexto influyente.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

5.8. Fases de la dirección por Valores

Todo proceso nuevo a ser implementado debe ser instrumentado poco a poco para que pueda irse evaluando sobre el terreno su utilidad y efectividad, e irse corrigiendo el rumbo en la trayectoria diseñada. Es por ello, que surgen las fases o etapas o momentos. En el caso de la Dirección por valores **son cinco** las fases o etapas.

a) Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos

Sin la plena existencia de una voluntad política y de recursos asignados a los fines pretendidos no es posible instrumentar procesos, aunque a veces éste último, se enmascare en una “ausencia de gastos inexistente” (léase salarios).

Todo líder legitimador debe contar con suficiente visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de personas, pero además debe ser capaz de suministrar al proyecto sus energías personales y las de su equipo de trabajo; recursos económicos específicos y tiempo. El líder es el que hace mejor a los demás.

b) Desarrollo de valores esenciales: revitalización estratégica compartida

La visión y la misión (ambos valores finales) y los valores estratégicos operativos (cultura operativa) son el núcleo de toda institución u organización, por lo que su modificación solamente puede llevarse a cabo en plazos largos, y en forma participativa, a través de una visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, el diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los actuales valores y de las amenazas y oportunidades de los valores del entorno; así como del consenso sobre el camino o ruta o trayectoria a seguir o nuevos valores culturales operativos.

El planeamiento estratégico clásico plantea iniciar las decisiones estratégicas por un análisis situacional, sin embargo la Dirección por Valores, plantea iniciar el proceso a la inversa, iniciándolo por la visión y la misión, y mirar después a la realidad actual, y así evitamos frustraciones, depresiones o alarmas ante las dificultades a recorrer.

Dentro de los valores estratégicos operativos debemos tomar en cuenta tanto los:

1) relacionados con el entorno:



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Contacto con la realidad del entorno: adaptabilidad, alerta, apertura al cambio y monitoreo permanente con capacidad de respuesta rápida;
- Contacto con los clientes / usuarios / pacientes: sinceridad, amor, honestidad, adaptabilidad, apoyo, amabilidad, buenos tratos, satisfacción de necesidades;
- Con los proveedores y otras instituciones aliadas: cooperación, amistad, apoyo mutuo, cordialidad, honestidad, buenos tratos, éxito mutuo:
- Con el medio: respeto, conservación, regeneración.

2) relacionados con los procesos humanos internos:

- La forma de tratar los gerentes y decisores al resto de los trabajadores: aprecio, respeto, accesibilidad, información compartida, confianza, transparencia, espíritu de trabajo colectivo, sentimiento de co-propiedad.
- La forma de trabajar cotidianamente: esfuerzo por la calidad, iniciativa, cooperación, vitalidad, comunicación, nuevas tecnologías, seguridad, buen humor, rapidez, espíritu de trabajo, apoyo mutuo, creatividad, disfrute del trabajo, información compartida, flexibilidad, profesionalidad, apertura.
- relacionados con los manejos económicos de la institución:
Eficiencia económica y en tiempo, autonomía financiera, ajuste de presupuestos, diversificación del riesgo, capitalización, inversión en nuevas tecnologías, conciencia del costo, creatividad para disminuir los costos.

Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio

Esta es la fase del cambio propiamente dicho, es la fase en la que se definen las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos, a asumir por los equipos de proyecto. Para lo cual se debe:

- Convertir los valores esenciales en objetivos de acción, lo que en la práctica posibilita el diálogo, el aprendizaje y la motivación, a través de la creación de valores de medida.
- Selección de los miembros y líderes de los equipos de proyecto.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Dedicación de fondo de tiempo a los integrantes de los equipos.
- Principio de la voluntariedad para integrarlos.
- Creación de indicadores de incentivación y reconocimiento.

Nueva política de personas basada en valores: selección, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento, reconocimiento del esfuerzo

a) Selección por valores personales en sintonía con:

- la visión y misión de la institución
- la cultura operativa de la institución
- puestos de trabajo específicos

b) Formación y desarrollo de valores esenciales: creatividad, trabajo en equipo, respeto medioambiental, honestidad.

c) Evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores.

Auditoría de valores operativos

Realmente pueden hacerse dos tipos de auditoría.

1. En primer lugar la **auditoría de procedimientos o verificativa**, en la que se revisa la ejecución y puesta en práctica de los Sistemas, Políticas y Procedimientos puestos en práctica por la Dirección. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los cambios de cultura.
2. Una segunda, es la **Auditoría de valores** a todo lo largo y ancho de la institución, de arriba hacia abajo, desde el Director general hasta el más sencillo de los trabajadores. Esta auditoría no tiene por qué tener connotaciones de control y de sanción, sino más bien una oportunidad de coherencia y compromiso. Confronta el discurso directivo con la realidad¹.

¹ Dr. Álvarez Adolfo S.- La Dirección por Valores. Blanco <http://www.sld.cu>

Figura N° 11 – Fases metodológicas de la dirección por valores





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Fuente: Bolívar Cris y Sánchez Emilio. Dirección por Valores: Caso Práctico. Ediciones Deusto.
Referencia nº 1909

El proceso de Dirección por Valores propuesto por Ken Blanchard sigue básicamente un ciclo.

En primer lugar, se trata de clarificar que es lo valioso,

En segundo lugar comunicarlo a los implicados,

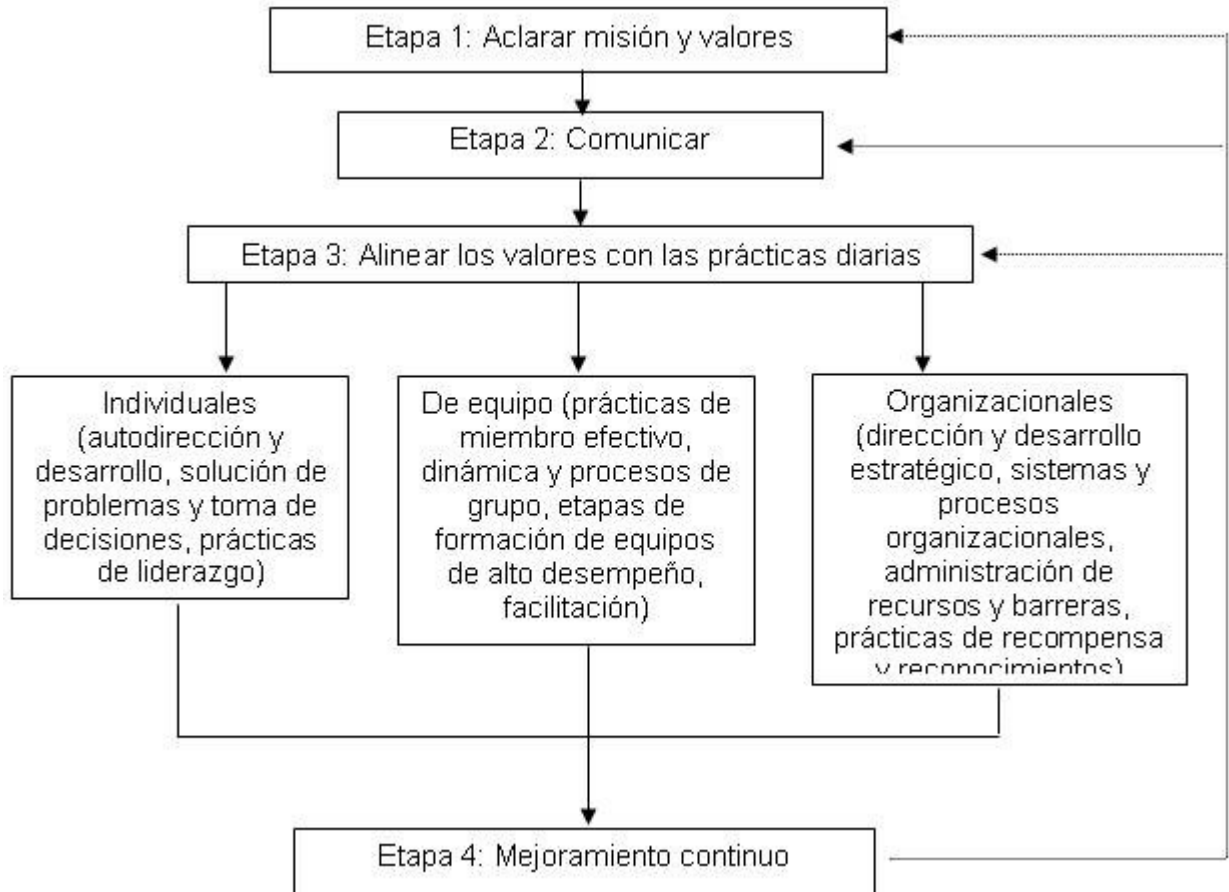
En tercer lugar alinear en todas las áreas las operaciones de la organización, las estratégicas y las del día a día, con las expectativas de los valores.

A partir de ahí, se necesita la retroalimentación para lograr una ejecución continuada de lo valioso, así como la comprobación de que estos valores siguen siendo válidos para satisfacer las expectativas de los implicados en la organización.

No obstante, la comprobación real del enfoque empresarial DpV, es que la misión, visión y los valores de la organización sean claros y finalmente conduzcan a la satisfacción de los implicados.

En otras palabras, este no es un proceso por sí mismo, sino que existe con el propósito de servir a los intereses de los implicados.

Figura 12 - Etapas de la Dirección por Valores.



Fuente: Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blanchard & O'Connor, 1997. Pág. 132.
<http://monografia.com> .Enviado por José Antonio Méndez Mestre.

Resumiendo lo analizado hasta el momento se puede decir que la Dirección por Valores no constituye simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir.

Este se ha convertido en la manera de negociar, tanto en lo externo con el trato a clientes y como también internamente en el trato entre unos con otros.

Es precisamente la manera en que se debe manejar un negocio, es la gran ventaja competitiva cuando se trabaja por posicionar los productos y servicios con los clientes.

No basta con solo cumplir el proceso de la DpV. La razón de que sea tan importante el crecimiento personal en toda la compañía es que se tiene que examinar el



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

comportamiento individual y de grupo para ver si se ajusta a los valores de la empresa.

Para que funcione la Dirección por Valores tiene que hacerse todo el tiempo, en todas las áreas, con todos los grupos interesados en la empresa y a todos los niveles, empezando desde la cima.

Sino se hace en esa forma, es fácil prever el resultado: una herramienta más aplicada sin un impacto positivo.¹

5.9. El Prestigio de la Organización

La dirección estratégica implica la materialización en los hechos de los propósitos de la entidad, de la utilización eficiente de los recursos disponibles con el concepto que la rentabilidad de la organización se basa en la calidad y oportunidad de los productos y o servicios que se brindan.

Es en la definición del estatuto social donde reside el inicio de la construcción social que a lo largo del tiempo las organizaciones irán afianzando este intangible tan relevante para la sustentabilidad de las mismas: La transparencia en las decisiones y los comportamientos organizacionales.

El trabajo diario y en equipo de sus componentes es el camino cuyo resultado esperado es el primer objetivo a lograr por la organización: La confianza.

Este concepto se afianzará en el tiempo en función del nivel de participación y control por parte de los verdaderos responsables de la entidad: Los afiliados.

El valor agregado sustentable se materializará si la gestión tiene claro quiénes son los destinatarios finales de todo lo que lleve a cabo como organización, que en definitiva es la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los intereses que se vinculan con la misma: Contexto.

¹ Etapas de la Dirección por Valores. [Fuente: Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blancahrd & O'Connor, 1997. Pág. 132.]. <http://monografia.com> .Enviado por José Antonio Méndez Mestre.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

El resultado final de esta concepción organizativa estará signado en la concreción de una realidad integrada y administrada por valores cuya esencia es la creación del bien colectivo común, que se edificará sobre la base de un valor trascendental: La solidaridad.

Los procesos operativos que se sustenten en la salud emocional de las personas que conforman la organización, significará que la calidad de los servicios/productos que se brinden permitirá la adaptación al contexto social, económico y político como señal inequívoca que lo que se promete se cumple, en definitiva: El prestigio.

5.10. El Resultado

Estas actividades son relevantes para comenzar un proceso sostenido de cambio, en lo referente a los modos y pautas de las relaciones entre las personas de la organización descrita precedentemente.

Un capital humano proactivo y con voluntad de cambio aportará mayor valor agregado a la organización, constituyendo un bien intangible para la misma. Las organizaciones con futuro son aquellas que mejor potencien sus bienes intangibles.

También es significativo que la organización sea la que garantice a sus integrantes la instalación de los procesos de aprendizajes, para que los mismos incorporen los hábitos de trabajar en función a un proyecto compartido, a poner su conocimiento al servicio de la organización, revisando de ser necesario, si lo que está haciendo es lo que corresponde hacer, si lo puede mejorar, a comunicarse e interactuar más allá de las diferentes simpatías personales, de las funciones y especialidades de cada uno, replantear los criterios y valores desde los cuales algo es considerado un error o que es mal realizado, tener una actitud pro-activa. Todo esto involucra fuertemente al individuo con su organización.

Todo proyecto de transformación intenta generar cambios en las actitudes, en la manera de percibir (significado = modelo mental) y ello tiene consecuencias profundas en la cultura de una organización, que es lo trascendental si se pretende instaurar un modelo organizacional diferente.



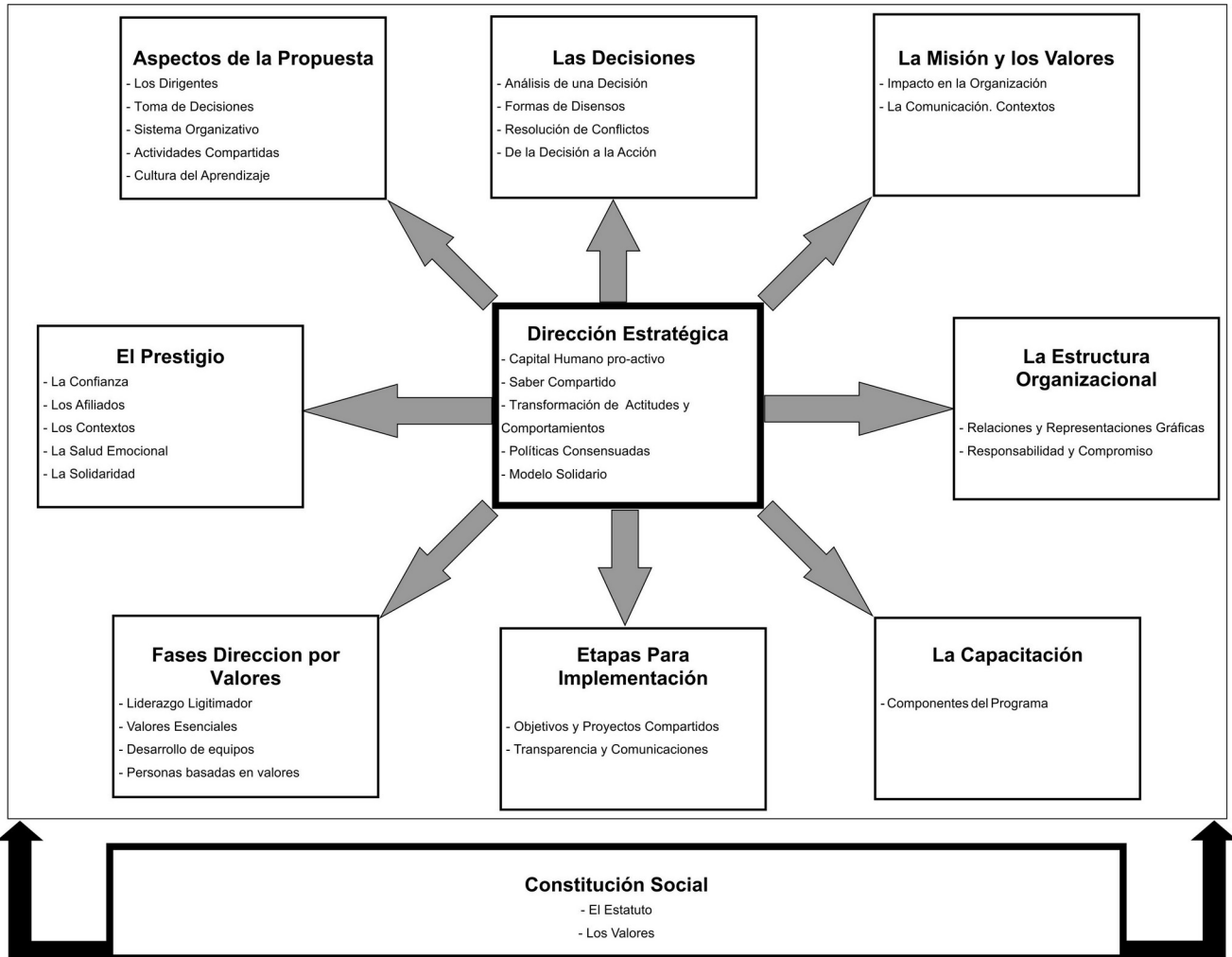
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Se debe promover un modelo de organización de cooperación, con una perspectiva ética e integradora, desde una visión amplia, que incluya sus elementos económicos, culturales, sociales, políticos y la transparencia en las decisiones y acciones, como condición indispensable para la credibilidad institucional tanto en lo interno como en el contexto social.

Un modelo que en plano de las políticas busque acuerdos sobre las prioridades, con proyectos consensuados y sin exclusiones, que le permita a la organización cumplir con su responsabilidad social y lograr un desarrollo sustentable.

Fuente 13: Esquema de la Propuesta de Gestión



Fuente: Elaboración propia



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

CONCLUSIONES

Las organizaciones desarrollan sus actividades en contextos cambiantes y no previsibles totalmente, considerando las turbulencias políticas, económicas y sociales que definen una realidad compleja, signada en lo interno por una diversidad de intereses que ponen de relieve que las mismas deben ser lideradas por personas con las habilidades suficientes que signifiquen disponer de una capacidad de hacerse entender, de tratar con la gente, y disponer de los conocimientos que le permitan comprender la realidad desde lo que se ve, de lo subyacente y fundamentalmente con las actitudes de compromiso y responsabilidad de integrar la organización con una visión holística e inserta en el escenario externo correspondiente.

Cabe preguntarse inmediatamente por donde empezamos a gestar un paradigma distinto, una mirada superadora en la formas de gestionar y a la vez sustentable en el tiempo, que tienda a un equilibrio entre lo económico y lo humano de manera de cumplir con la misión y los objetivos que fijen los interesados en llevarla a cabo.

La primera reflexión en tal sentido es que las personas que conforman las mismas depongan sus actitudes personales no constructivas, y den lugar a integrarse a un proyecto colectivo claro y en beneficio del conjunto a partir de los aportes que cada uno deba realizar en este sentido, esto está dirigido a los afiliados, directivos y empleados de la organización.

Ahora bien, cuales serían las bases conceptuales sobre las cuales se tomarían las decisiones y caminos a seguir para viabilizar todas y cada una de la actividades a implementarse en la vida institucional, y allí aparecen con claridad la necesidad de instalar principios y valores compartidos (Honradez, Integridad, Equidad, Solidaridad) que guíen el accionar del conjunto y que todos sus componentes deban respetar y ello signifique la guía para la resolución de los conflictos internos, pero de amplia repercusión en la legitimidad externa de la misma.

Los protagonistas del cambio son las personas que integran una organización, ellos son los artífices de la generación de los resultados (económicos, de prestigio) que



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

se propongan, porque las mismas están donde la acción se produce y la razón para que una administración por valores funcione radica en el proceso de “valorar” a las personas.

En función a lo expuesto se hace necesario adoptar una estructura organizativa que viabilice a la organización en la idea de que todos puedan comunicarse con todos, que su achatamiento posibilite que el mensaje se implemente fielmente y así sus integrantes se sientan parte de la misma a partir de la fluidez informativa, y ha interactuar desde el conocimiento con los demás, facilitándose el intercambio de opiniones y procederes entre sus miembros.

Se fortalece el tejido social que induce a sentir a la organización como un todo, afianzando el compromiso emotivo de cada persona con el conjunto, donde las multifunciones de sus integrantes permitan comprender la importancia estratégica que tienen las distintas políticas y caminos que se adoptan para lograr objetivos comunes que afiancen la sustentabilidad económica, social y cultural.

Una organización que funcione sobre la base de la calidad de su información, implica destacar la importancia sustantiva de la educación y la capacitación de las competencias de sus integrantes como factor competitivo para su desarrollo integrado.

La previsibilidad de los comportamientos como entidad que decide y opera en la realidad que está inmersa, genera la confianza y legitimidad social que armoniza y equilibra los distintos intereses de sus integrantes.

El que lidera una organización basándose en el temor que le tengan, en vez del consenso que deba lograr, la organización estará signada por una desconfianza a todo lo que ocurra en ella, que muchos de los problemas están dentro de la entidad y no afuera, y es por ello que los objetivos que se plantean muchas veces no logran concretarse en la realidad subyacente de la misma.

Quiénes estén al frente de éstas instituciones deberán comprender que los primeros que deben dar un paso hacia delante en este aspecto son ellos mismos. Demostrar



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

integridad personal, ser francos y honestos con los demás, crear confianza cumpliendo con los compromisos en las decisiones y en las acciones que se realizan día a día y reafirmando una manera de vivir diferente, es el camino que construirá un activo intangible que dará a la entidad un prestigio social relevante.

La energía que circula en la mente de las personas, el entusiasmo de unos estimula a los otros, la conectividad de la vida personal con la organización, la esperanza en modificar una realidad, producen un impacto trascendental en las personas y ello se traduce en una mayor creatividad y en el compromiso de sentirse parte del conjunto.

Instalar programas de capacitación permanentes enfocados en liderazgos eficaces y al trabajo en equipo, tanto para directivos como el resto del personal, y que respondan a distintos objetivos que apuntalen las actitudes, las destrezas y los conocimientos que permitan una integración global, alineando las prácticas y las conductas organizacionales que aseguren la compatibilidad de objetivos deseados, de las estrategias definidas y los correspondientes logros de rendimientos esperados para toda la organización.

La capacitación institucional ayuda fuertemente en la modificación de las conductas personales que no estén alineadas a los valores definidos por la organización, y a la vez, fortalece el proceso de comunicaciones interno, porque permite realizar las tareas con mayor seguridad, y esto genera la confianza que propicia la interacción humana basada en la comprensión de los recursos humanos interactuantes.

Uno de los aspectos más significativos del proceso de administración por valores radica en dejar de pensar que las cosas tienen que ser o lo uno o lo otro y pensar que pueden ser ambas cosas a la vez.

Una vez que se empieza a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo de razón, entonces los componentes de una organización dejan de pelearse y empiezan a colaborar unos con otros en pos de objetivos comunes.

Este cambio de orientación cultural tiene que hacerse todo el tiempo, en todas las áreas y niveles para tenga el impacto que se busca, empezando desde la cima.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

Finalmente podemos decir que la sinergia que se produce a partir de la instalación de un proceso virtuoso basado en principios y valores que definen las bases sobre las cuales se tomarán las decisiones institucionales, pone de relieve que la visión, misión, estructura organizativa, procesos administrativos, cultura organizacional generan una sinergia que se irradia hacia toda la organización en la búsqueda de lograr un objetivo de desarrollo cual es el educar a través del trabajo que permita avanzar hacia la excelencia de cada uno en el rol que realizan y que reafirma su estado emocional con la organización y en definitiva su compromiso personal.

Este es un camino a seguir para iniciar un cambio profundo para todos aquellos directivos que aspiren a ejercer un liderazgo eficaz en organizaciones que promuevan una solidaridad efectiva.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios

Tesis de Maestría

BIBLIOGRAFIA

Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blanchard & O'Connor, 1997. Pág. 132. Enviado por José Antonio Méndez Mestre.

Cardozo Alejandro Pablo - Administración Empresaria – Grupo Editorial – Bs.As. 2007

Covey Stephen R. – El liderazgo Centrado en Principios –Edit. Paidós – Bs. As. 1991

De Kluyer Corneluis A. – El Pensamiento Estratégico – Edic. Pearson Educación – Bs As. 2001

Dr. Álvarez Adolfo S.- La Dirección por Valores. Blanco <http://www.sld.cu>

Drucker Peter F. - Dirección de Instituciones sin fines de lucro.– Edit. El Ateneo 2001

Etkin Jorge – Capital Social y Valores en la Organización Sustentable –Edic. Granica S.A. – Bs. As. 2007.

Gore Ernesto – La Educación en la Empresa –Edic. Granica S.A.- Bs. As. 2004

Hamel Gary – El futuro de la Administración – Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá 2008

Hermida Jorge, Serra Roberto, Eduardo Kastika – Administración y Estrategia – Edic. Machi – Bs. As. 1993

Hernández Duñabeitia José. Director Gerente de ASLE – Innovación en Personas hacia la Administración por Valores.

Herrscher Enrique G. – El Planeamiento Sistémico – Edic. Granica S.A. Bs. As. 2008

O'Connor Michael con colaboración de Ballard Jim - Administración por Valores – Blanchard Ken –Grupo Editorial Norma S.A. Barcelona 1997.

Senge Peter M. – La Quinta Disciplina – Edic. Granica S.A. – México 1990

Serra Roberto, Eduardo Kastika – Re Estructurando Empresas – Edic. Machi. Bs. As. 1994.

OTRAS FUENTES

Monografías .com La gestión de valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila. José Antonio Méndez Mestre



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

<http://www.grancentre.com>, <http://crisbolivar.com.>, josemm@economia.unica.cu
www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Piumatti.pdf.

<http://otromanagement.blogspot.com.ar>, www.2.premiocalidad.org.ar.

www.materiabiz.com.

<http://monografia.com> – Msc Ing. Jose Antonio Méndez Mestre – Universidad Ciego de Avila – Cuba – Octubre de 2008.

www.Javeriana.edu.co – Pontifica Universidad Javeriana.Bogotá

www.toptenms.com

Subsecretaría de Gestión Pública, Provincia de Buenos Aires. Plan trienal de la Gestión Pública 2004-2007, La Plata 2004.

ASLE Euskadiko Elkarte Laboral Taldea – Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi – Bilbao, España.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

GUIA DE ENTREVISTAS

Organización entrevistada: _____

Ubicación geográfica/dirección: _____

Propósitos estatutarios: _____

Principales servicios que brindan: _____

Cantidad de empleados en relación de dependencia: _____

Cantidad de Afiliados cotizantes: _____

Cargo/Función del entrevistado: _____

1. Posee de capacitación formal para la gestión de organizaciones?

a. Universitario **SI / NO** Título: _____

b. Terciaria **SI / NO**

c. Cursos de capacitación **SI / NO**

d. No posee **SI / NO**

2. Se plantearon la misión y los objetivos de la organización en los comienzos de la actividad?

SI /NO Puede detallarnos cuáles han sido?

3. Se precisaron variables determinantes para iniciar el emprendimiento?

SI / NO

¿Cuáles?

➤ Recursos Disponibles: _____

➤ Conocimientos/experiencia: _____

➤ Relaciones preexistentes: _____



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

- Necesidades sociales insatisfechas: _____
- Instituciones con actividades similares: _____
- Técnicas y herramientas de Administración: Precisar cuáles? _____

- Otras: _____
- Ninguna: _____

4. Existe distinción/distribución de roles entre las personas que gestionan? SI / NO

5. Existe delegación de funciones?

6. Puede enumerar las actividades que normalmente acostumbra a delegar?

7. Existe en la organización una estructura definida?

Formal SI / NO

Informal SI / NO

Organigrama SI / NO

Manual de misiones y funciones SI / NO

8. Como es el proceso para resolver situaciones conflictivas en la organización?

Puede precisar: _____

9. Las condiciones socio emocionales de los empleados y afiliados de la organización son tenidas en consideración en la toma de decisiones? _____

10. Como se lleva a cabo el proceso de comunicación de los principios/valores esenciales que guían el comportamiento de la organización? _____

11. Que representa un afiliado para la organización? _____

12. Como es el proceso de participación de los afiliados en la organización? _____

13. Que entiende por el concepto rentabilidad en su organización? _____

14.Cuál es el concepto de rentabilidad que la organización considera adecuado? _____

15. ¿Que rol ocupa la capacitación en la vida organizacional? _____

16. Existen programas de capacitación para la organización? SI / NO. Cuáles son los objetivos de los mismos? _____



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración Estratégica de negocios
Tesis de Maestría

17. En la organización se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades a la hora de tomar decisiones? SI / NO. Cuáles? _____

18. Cómo definiría el liderazgo en una organización?: _____

19. Qué es para Usted el prestigio institucional? _____

20. Que conceptos sustentarían la búsqueda de la excelencia organizacional. Puede dar ejemplos? _____

Consideraciones Finales Relevantes: _____