

Consideraciones acerca de la aplicación de la Dirección Estratégica por objetivos basada en valores en el sector azucarero cubano.

Dr. C. Noyla Machado Noa. Profesora Auxiliar. Directora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas.

Ing. Tania Perez Contino. Profesora Asistente. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un análisis acerca de la utilidad del enfoque de valores en el contexto del sector azucarero cubano. Se inicia con la conceptualización de los valores organizacionales y su utilidad para lograr convergencia de metas y coherencia de acción entre trabajadores y organización, hasta proponer algunas recomendaciones para aplicar el enfoque de valores en un contexto empresarial.

Palabras Claves: dirección estratégica, valores organizacionales, enfoque de valores en el sector azucarero.

Abstract:

In this paperwork it is analyzed the utility of the value approach in Cuban sugar cane sector. An initial conceptualization of organizational values and their utility to achieve goal's convergence and action coherence between the organization and workers is carried out. Lately some recommendations are stated to apply the value's approach in the business context.

Keys words: strategic management, organizational values, and value's approach in the sugar cane sector.

Introducción.

El estudio del funcionamiento organizacional ha sido, en los últimos tiempos, una de las principales fuentes de conocimiento para los investigadores de la

dirección empresarial. Este interés ha permitido penetrar el complejo mundo del hombre y el trabajo, así como ha posibilitado la familiarización con la diversidad de estructuras psicológicas válidas para su comprensión. Aunque la experiencia acumulada en estos temas es aún insuficiente, podría afirmarse que ha servido para orientar la atención de especialistas y directivos hacia la importancia de implementar el enfoque de valores como una divisa sustancial y determinante en el logro del éxito en la organización.

El tema de los valores resulta complejo desde cualquier ángulo. El interesado apenas encuentra propuestas, críticas y todo tipo de análisis realizados por los especialistas del tema empeñados en esclarecer y definir sus términos. Estos esfuerzos y el auge de estudios acerca de los valores en la organización se deben en primer lugar a que estos se vuelven cruciales como criterios para tomar tanto decisiones estratégicas como tácticas. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la organización cómo deben actuar.

A Cuba, inmersa en un proceso de recuperación económica y de orientación hacia nuevos mercados, le resulta de vital importancia promover en las organizaciones el conocimiento de valores compartidos dentro de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano en los predios de la cultura organizacional. Especial interés reviste para el sector azucarero cubano, que luego de la desaparición del campo socialista, se ha caracterizado por el decrecimiento continuo de su eficiencia integral, una restricción casi total de recursos para la producción y la desmotivación de su personal, a partir de potenciarse nuevos sectores con ofertas más atractivas en cuanto a nivel de vida integral para sus trabajadores.

Lo anterior, se agudiza si se considera el incremento de los precios del petróleo, el comportamiento del mercado internacional del azúcar, en materia de oferta, demanda, precios, productos sustitutos y el desarrollo de nuevos derivados a partir de la caña de azúcar, y como resultado se aplica el reordenamiento emprendido en el sector en el año 2002, nombrado como la Tarea Alvaro Reynoso, y que en el año 2006 adquiere nuevas dimensiones, dadas por la dinámica del cambio de la economía mundial.

Para hacer frente a este reto, es necesario disponer de una estrategia que responda a las demandas y exigencias del país, en las que el compromiso de las empresas y entidades productoras, se convierten en la clave para lograr el éxito. Pero este compromiso, no es efectivo, sino descansa sobre la base de unos valores claramente identificados, agrupados y contextualizados. Por tal razón en el presente trabajo se muestran los eventos más significativos de un arduo proceso de construcción de conocimientos, que se realiza en varios años de trabajo y que se inició por un profundo interés en el perfeccionamiento de los procesos de dirección estratégica en las condiciones específicas del MINAZ.

DESARROLLO

El estudio de los valores resulta esencial para definir el carácter fundamental de cada organización, estos representan la convicción básica de una forma de actuar específica (ya sea personal o social) y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos.

En el campo empresarial los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean sentido de identidad y fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma. Si constituyen un medio adecuado para hacer frente a entornos turbulentos, su surgimiento y arraigo dentro de la cultura organizacional puede tomar generaciones. Entre los principales criterios para identificar los valores en el contexto empresarial se encuentran:

- Durabilidad: Los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.
- Integralidad: Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- Flexibilidad: Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- Satisfacción: La generan en las personas que los practican.
- Polaridad: Se presenta en sentido positivo y negativo, todo lleva un contravalor.

- Jerarquía: Los hay considerados superiores (libertad) e inferiores. Estas jerarquías son flexibles y se construyen a lo largo de la vida.
- Trascendencia: Trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- Dinamismo: Se transforman con las épocas.
- Aplicabilidad: Entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de las personas.
- Complejidad.

No existen un consenso en la literatura acerca del ordenamiento deseable o clasificación de los valores; siendo de interés en las condiciones cubanas y específicamente del sector azucarero, la clasificación aportada por Salvador García y Simón Dolan (1997), en su libro: Dirección por Valores; en valores finales e instrumentales.

Los valores finales están asociados con la visión (¿Hacia dónde vamos?) y la misión (¿Para qué vamos?). Esto los define también como valores estratégicos.

Los valores instrumentales u operativos son aquellos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión. Estos valores los llaman tácticos o compartidos.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa azucarera en los próximos años, haciendo referencia al tipo de organización que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho los valores integrados a la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestra finalidad. Por ejemplo: la honestidad puede considerarse un valor ético instrumental para conseguir una finalidad: llegar a ser feliz.

El contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa azucarera, además de lograr un aumento de la coherencia interna, expresa hacia el exterior confianza en el proceso que se desarrolla.

Hablar de valores no significa que los objetivos y estrategias deban olvidarse. La Dirección por Valores (DpV) no anula a la Dirección por Objetivos (DpO) y a la Planificación Estratégica (PE), sino que las complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho, todas DpO y PE inteligentes ya manejan valores de alguna manera. Lo que pretende la DpV es sistematizarlo. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental-intermedio. Los valores constituyen la herramienta idónea para relacionar e integrar la dirección estratégica con la gestión de recursos.

En el sector azucarero cubano, abocado al logro de eficiencia, eficacia y competitividad; este enfoque reviste especial importancia, si se considera que el factor humano es la clave en el éxito del proceso de cambio y el trabajo guiado a promover valores como racionalización, motivación, compromiso, experiencia, consagración, aprendizaje continuo, creatividad, la participación y el autocontrol son la piedra angular para vencer los retos a que se enfrenta el sector:

- Tecnificar e introducir tecnologías de avanzada en razón de mantener la vitalidad del sector, frente a la insuficiencia de fuerza laboral, dadas las condiciones no atractivas del trabajo agropecuario.
- Potenciar la administración de recursos en función de lograr producciones competitivas en el mercado nacional y externo.

Sin embargo, en las condiciones actuales del país y del sector azucarero específicamente, inmerso en un proceso de transformaciones, más que hablar de DpV, se debe introducir el enfoque de valores en las condiciones de la Dirección Estratégica por Objetivos. ¿Por qué enfoque de valores?

El Enfoque de Valores en la Dirección Estratégica por Objetivos es una experiencia única, aplicada actualmente en Cuba. Según Mérida (2003) el Enfoque de Valores ...”*Consiste en que las organizaciones identifiquen un conjunto de valores compartidos, que son inviolables, y los distinga del resto de los valores para ponerlos en práctica de manera que generen compromiso, entusiasmo y una dedicación sostenida a través del trabajo*”

Entonces, los principales objetivos del Enfoque de Valores en el contexto de la Dirección Estratégica por Objetivos están relacionados con potenciar en la organización:

- Los conocimientos y competencia.
- La Integración con sinergia y valores compartidos.
- La Mejora, eficiencia, eficacia, productividad y calidad.
- La Atención al hombre.

Analizado desde este punto, el Enfoque de Valores le permitirá al trabajador azucarero, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva. Es difícil que todos los trabajadores impulsen la organización en el mismo sentido. Si el obrero, el contador, el director o cualquier otra persona no encuentran sentido a lo que hacen, no existirá una integración interna ni una adaptación a las nuevas condiciones que permita el desarrollo de nuevos proyectos para la organización.

Debe verse como finalidad del Enfoque de Valores el fomentar una cultura de compromiso. La cultura de compromiso requiere que converjan las estrategias de la organización con las estrategias personales para así incentivar el desarrollo personal con programas de calidad de vida en el trabajo.

Tal como expresara Carlos Lage Dávila: *Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes, que tienen que comprender que el éxito o el fracaso de su empresa depende fundamentalmente de él, de su colectivo de dirección y de su colectivo de trabajadores. Sin esta transformación no podrá avanzarse.*

Algunas recomendaciones para la aplicación del Enfoque de Valores en el contexto de la Dirección Estratégica por Objetivos en el sector azucarero cubano.

1. Tener claridad de los valores estratégicos finales de la organización.

La definición de los valores finales es el primer paso para aplicar el enfoque de valores en una organización. Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas; o lo que es lo mismo, de sus fines.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de encaminar la empresa a largo plazo. Estos, hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

A partir de aquí se comprueba si los valores finales están contenidos o reflejados en la misión y la visión de la empresa. En caso negativo, se debe proceder a redefinirlas, ya que cada una de ellas tiene diferentes fines. Esta redefinición, pudiera decirse que es un relanzamiento de las potencialidades de la empresa.

2. Alinear valores estratégicos entre objetivos y estrategias.

La forma más racional de convertir los valores en acciones evaluables es su traducción en objetivos. Un valor que no se traduce en objetivos de acción específicos no pasa de ser un propósito utópico.

Los valores finales son variables críticas para el éxito de la empresa, por lo que han de ir traducidos en objetivos generales de acción a largo o mediano plazo.

Poner en marcha las metas que se pretenden alcanzar, significa poner en línea a los objetivos con los valores definidos. Es concentrarse en la compatibilidad que debe haber en las acciones específicas de acuerdo con los resultados que tienen que alcanzarse.

Para lograr esto se deben plantear indicadores de medida en la situación actual de desarrollo real de cada uno de los valores estratégicos. En el caso de que estos indicadores no existan deben crearse específicamente.

Las Areas de Resultado Clave son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo. Cada organización tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables.

3. Definir los valores operativos para encauzar la consecución d el futuro.

Los valores operativos o compartidos tienen categoría propia, y por tanto, diferenciales de los valores finales. Por definición se puede decir que los valores operativos son los pocos valores críticos con los cuales los enunciados

de la organización deben comprometer las energías. Son los enunciados de los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos para realizar la misión y la visión. (Díaz Llorca, C., 2000)

Mientras los valores finales tienen un carácter eminentemente estratégico, los valores compartidos tienen un carácter táctico, ellos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión y la visión.

4. Conceptualizar los valores en el contexto empresarial.

Aquí radica lo auténtico del proceso de prospección de valores compartidos; justamente en la determinación del sentido colectivo de estos, operativamente identificados con la personalidad cotidiana de la empresa azucarera, y no como panteón de ideales abstractos.

La determinación de la declaración de principios de los valores compartidos no es únicamente un ejercicio de solución de un problema técnico; es un proceso en el cual deben participar todas las partes con el fin de conseguir un diseño y un acuerdo conjuntamente.

Los resultados obtenidos de la destilación de los valores compartidos, requiere ser reproducido, analizado y discutido con todos los trabajadores. Tiene que ser del conocimiento de todos y aceptados por todos. No una discusión formal del documento, sino un debate puntual de cómo se concretan los criterios expuestos en el puesto de trabajo y en el comportamiento diario.

El trabajador debe conocer cómo su comportamiento juega con los valores operativos de la organización, de manera que llega a ser determinante para los resultados que se quieren alcanzar. De esta forma, se logra crear un clima de participación y su resultado final es la elevación del grado de conciencia de los trabajadores sobre la importancia que tiene conocer y asumir los valores operativos de la organización.

El trabajo con valores se materializa en el desarrollo de las acciones consecuentes con dichos valores. Estas acciones se convierten en normas de conducta de cada uno de los miembros de un grupo, y para ello es imprescindible la interacción de cada uno de manera que las convierta en reglas de conducta consensuadas. Estas reglas de conducta consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo son

precisamente las Normas y su incumplimiento puede generar sanciones externas. Es decir, el no cumplimiento de normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados puede implicar sanciones a quien no tiene las expectativas en función de dichos valores.

CONCLUSIONES

1. Se reconoce la necesidad de aplicar en el contexto del sector azucarero cubano la Dirección Estratégica por Objetivos con Enfoque de valores, ya que el hombre constituye un factor clave en el proceso de cambio que se realiza en el MINAZ y con su compromiso, preparación y sentido de pertenencia se podrá dar respuesta a las exigencias que de ellos demanda el país.
2. El enfoque de valores, permite la identificación de un conjunto de valores compartidos, que son inviolables, y los distingue del resto de los valores para ponerlos en práctica de manera que generen compromiso, entusiasmo y una dedicación sostenida a través del trabajo. Lejos de negar la Dirección Estratégica por Objetivos la complementa, pues esta ve los objetivos, como expresión de los valores, llevados a acciones concretas.
3. El alinear los valores compartidos con los objetivos estratégicos, colegiados con los trabajadores y traducidos a normas de conducta, contribuye a atenuar los efectos que pudiera traer para la organización, la ejecución de un proceso de cambio, producto de la participación e implicación de trabajadores en el proceso. En el caso del sector azucarero cubano, producto de las transformaciones que se desarrollan en él, asumir el cambio cultural con un Enfoque de Valores como complemento de la dirección estratégica, es una necesidad.

Bibliografía.

1. Betancourt, L. A. (1990). *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos*. Iberoamericana de ediciones, San Juan.
2. Cloke, K. (1996). *14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana.
3. De Souza, A. *Cambio Organizacional*. Cultura organizacional partes 1 y 2.

4. Díaz Llorca, C. (1999). *Caso de estudio: Así trabaja un ganador*. Artículo, CETED, La Habana.
5. Díaz Llorca, C. (1999). *El dirigente como agente de cambio*. Artículo, CETED, La Habana.
6. Díaz Llorca, C. (2000). *¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores*. Artículo, CETED, La Habana.
7. Díaz Llorca, C. (2000). *DpV. Algunas reflexiones para la acción*. Artículo, CETED, La Habana.
8. Durán, R (2005). *Rediseño organizativo con enfoque estratégico de la empresa azucarera Héctor Rodríguez*. Tesis de Maestría. CEDE. UCLV, Cuba.
9. Espinosa, M. y Medina, C. (1998). *Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A N. 14 Julio-Diciembre.
10. Fabelo Corzo, J. R. (1989). *Práctica, Conocimiento y Valores*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
11. Gallardo, A. et al (1998). *Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
12. García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw - Hill.
13. Guevara Ernesto. *Obras*. Casa de las Américas, La Habana, 1970.
14. Marx, C. (1844). *Manuscritos Económicos y Filosóficos*. Editora Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
15. Machado Noa, N. Determinación de Indicadores de Control Estratégico con enfoque prospectivo. Resultado de Investigación terminado. UCLV. (2006).
16. Mérida R. (2003) Enfoque de Valores. Revista Electrónica Direccentro. UCLV.
17. Miralles Calvo A (2006) La Dirección Estratégica y por objetivos basada en valores a través de los procesos. La Habana, 2006
18. Parera, I. y Glez, A. L. (1999). *Valores organizacionales: una experiencia*. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19 No. 3.