

# **VALORACIÓN CRÍTICA ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES EN LA EMPRESA KJC**

**Lic. Luís Alejandro Román Pérez<sup>1</sup>**

**MsC Giovani Alejandro Pablos Solís<sup>2</sup>**

## **RESUMEN**

La Dirección Estratégica es un enfoque de dirección que surge a partir de la década de los 80 del pasado siglo como respuesta de las organizaciones a los nuevos retos que enfrentan ante un entorno más dinámico y complejo, lo que las obliga a procesos de cambio más flexibles y adecuados a los nuevos requerimientos, con un carácter sistémico e integrador que exige de los directivos de nuevas capacidades, en particular la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Los estudiosos de la Dirección han hecho aportes teóricos importantes alrededor de esta problemática, pero también las transformaciones prácticas dirigidas a la aplicación de este enfoque se han nutrido de las experiencias de los directivos; lo que facilita resolver las insuficiencias de la Planeación Estratégica, fundamentalmente en relación con que se garantice en un proceso completo y articulado en fases básicas interrelacionadas, la proyección por una parte y, por otra, la implementación y el control, lo que resulta premisa para el desarrollo de la Dirección Estratégica.

---

<sup>1</sup> Profesor Adjunto. Especialista en Gestión Económica: [inventario@tu.cubalse.cu](mailto:inventario@tu.cubalse.cu)

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad: [geovanips@ult.edu.cu](mailto:geovanips@ult.edu.cu)

En la actualidad, en los trabajos enmarcados en la Dirección Estratégica se puede apreciar un cada vez mayor convencimiento de que los factores internos de la organización, tales como la estructura organizativa, los recursos humanos, los sistemas de dirección con un estilo y métodos de trabajo caracterizados por el liderazgo, y la cultura organizacional, deben resultar coherentes con las necesidades del desarrollo estratégico de ésta y, por otra parte, los factores externos que precisen de su adaptabilidad con el entorno.

El presente trabajo sobre La Dirección Estratégica se realiza en la Empresa KJC efectuando un análisis de los **valores** en su estado actual y valorando la **misión** y **visión** como sustento del desarrollo estratégico de la organización

Palabra Clave: Dirección Estratégica. Valores. Misión. Visión

## **DESARROLLO**

La Dirección Estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- Importancia del ENTORNO, con sus amenazas y oportunidades.
- Compromiso con la VISIÓN PROSPECTIVA, a largo plazo.
- Las Inversiones inteligentes centradas en los factores de CAMBIO y TRANSFORMACIÓN

Rasgos que caracterizan el enfoque estratégico:

- Ser receptivos al cambio
- Tener sentido preciso del tiempo
- Centrarse más en la eficacia que en la eficiencia
- Adherirse a determinados valores culturales en la organización
- Darle preferencia al nuevo comportamiento organizacional

- Explorar constantemente el medio ambiente externo e interno
- Tener un enfoque auto crítico acerca de la organización
- Principio de la flexibilidad
- Prioridad a los factores del entorno
- Preparación de Dirigentes y trabajadores

#### Necesidad de dirigir estratégicamente en Cuba

- Por la aplicación de los Estados Unidos, de una política de hostilidad y agresiones de todo género
- El desmoronamiento del campo socialista. Cuba ha tenido que insertarse en el mercado internacional, lo que obliga a la competencia, a producir cada día con menos costos y elevada calidad.
- El entorno que tienen que enfrentar las organizaciones cubanas se caracteriza por la complejidad y heterogeneidad de los cambios evidenciando ser una constante, y el hablar de futuro significa hablar de incertidumbre.
- La necesidad de revisar y perfeccionar todo el sistema de dirección
- La necesidad “obligatoriedad” de insertarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- En la perspectiva de la dirección el incremento del dinamismo del entorno exigen la flexibilidad, la innovación y la eficiencia global.

#### Proceso de Planificación Estratégica:

Es el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales que concilian las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del ENTORNO con las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la ORGANIZACIÓN a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que OPTIMICEN y CONCENTREN, recursos esfuerzos y voluntades.

La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello se debe:

1. Definir la Misión y la Visión
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas
3. Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos
4. Implementar y ejecutar el plan estratégico
5. Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

Los tres primeros pasos constituyen el proceso de Planeación Estratégica y su esencia está en organizar, de manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable, a partir de definir los objetivos a largo plazo y la manera de lograrlos; no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

#### Misión

Es la razón de ser de la Organización, para qué existe ésta, cuál es su función social, qué hace o debe hacer, su propósito o finalidad global.

#### Visión

Existen diferentes definiciones de Visión, por ejemplo:

- “Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar”.
- “Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión”.

Los Valores:

Son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines y que nos salgan bien las cosas.

Diagnostico Estratégico

Comprende la revisión de la Misión, la Visión, los Valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como la base para diseñar posteriormente.

Revela las particularidades específicas del sistema (organización) y del ambiente que la rodea (entorno) por lo que exige tanto de un análisis interno como del externo a la misma.

Análisis Interno

Permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la organización, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como FORTALEZAS y los segundos como DEBILIDADES.

Análisis externo

Se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, político-legales, ecológicas, sociales, entre otras vinculadas al quehacer de la institución e impactan negativa o positivamente y a las cuales se denominan según su impacto OPORTUNIDADES y AMENAZAS

Escenarios

Descripción con cierta coherencia de los posibles entornos en que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Se identifican los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en “tecnológicos, ecológico, político, económico y social” y considerando en este último los factores demográficos.

#### Planes de acción

Constituyen la proyección concreta para lograr las estrategias, confiriéndoles el carácter táctico y operativo donde se concretizan éstas y permiten ajustar la asignación de los recursos a disposición de los actores en el proceso de gestión, para reforzar capacidades de la institución como medio de aumentar su efectividad

La Empresa KJC está caracterizada por una amplia y extensa red de puntos de venta distribuidos a todo lo ancho y largo del territorio nacional. Las principales unidades son tiendas con toda una variada gama de surtidos: alimentos, bebidas, electrodomésticos, textiles, confecciones, calzado, etc.

La máxima autoridad en la Empresa es el Director General, al que se le subordinan el Vice Director General, los Directores y Jefes de Departamentos de la Dirección General.

#### **MISION**

Comercializar con calidad y competitividad, en nuestras tiendas por toda cuba , productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas, que generen una rentabilidad creciente.

#### **VISION**

Somos la cadena de tiendas referencia en calidad y competitividad de los servicios con clientes satisfechos y trabajadores competentes , motivados y consagrados , que garantizan una gestión transformadora.

Estamos abiertos al cambio, protegemos el medio ambiente y contamos con el reconocimiento de toda la sociedad.

## ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

- Calidad
- Control interno
- Logística
- Venta y Posventa
- Capital Humano

### CALIDAD

- Continuar la implementación del Sistema Gestión de la Calidad
- Certificar el Sistema de Gestión de la. Calidad
- Realizar las auditorias programadas tanto en la Dirección General como en las Divisiones.
- Identificar no conformidades y oportunidades de mejora.
- Encaminar las propuestas de solución.
- Desarrollar proyectos de mejora y medir los resultados.

### CONTROL INTERNO

- Lograr que se certifique la contabilidad
- Garantizar que los centros contables certificados mantengan dicha condición
- Lograr disminuir en un 20% los hechos de ilegalidades y corrupción.
- Lograr auditar el 80% de los centros contables

### LOGÍSTICA

- Diseñar e implementar un sistema único de trabajo que integre las áreas comunes a la logística .

- Asegurar al máximo las capacidades logísticas integrales (propias o contratadas)
- Incrementar la eficacia y la eficiencia del aprovisionamiento a toda la red comercial de la Empresa.
- Lograr el 80% de la representación de los productos del reporte cualitativo

## **VENTA Y POSVENTA**

- Alcanzar un 35% de cuota de mercado.
- Superar los 470 MM de ventas.
- Lograr un 90% de efectividad en la solución de la garantía en los talleres y un 85% de satisfacción de dichos clientes.
- Lograr un 80 % de satisfacción del cliente en la Empresa

## **VALORES**

- ***Sentido de pertenencia***
- ***Disciplina y responsabilidad***
- ***Honestidad***
- ***Profecionalismo***
- ***Consagración***
- ***Colectivismo***
- ***Creatividad.***

Realizamos un análisis de los valores centrales, obteniendo los resultados siguientes.

### ***1. Sentido de pertenencia***

- No todos nuestros trabajadores se sienten identificados plenamente con la organización.
- Cuando se comparan con entidades de la competencia, no valoran con justeza los beneficios que perciben en ésta.



- La fluctuación del personal hacia otras Organizaciones y Entidades no siempre responde a necesidades de índole económica (aún cuando este es un factor importante).
- Efecto generalizador por inadecuados métodos y estilos de trabajo que ocasiona en algunos trabajadores rechazo hacia toda la organización.
- Personal que ingresa a la organización con intereses personales ajenos a las normas y principios de ésta.

## ***2. Disciplina y Responsabilidad.***

### ***DISCIPLINA:***

- Existencia de cuadros sin la preparación y la ética que requieren para dirigir, controlar y exigir al colectivo en el cumplimiento de sus funciones hasta lograr el comprometimiento y sentido de pertenencia como papel objetivo.
- Insuficiente control y ayuda de los diferentes niveles a los Gerentes de las Unidades Comerciales.
- Carente estimulación moral-espiritual a los trabajadores, lo que ocasiona disgustos que influyen directamente en la disciplina.
- No siempre se hace aplicación adecuada y sistemática de lo establecido en los reglamentos disciplinarios y normativas.
- Falta de preparación y orientación al personal de nuevo ingreso en cuanto a los indicadores de la disciplina laboral y el Reglamento Disciplinario.

### ***RESPONSABILIDAD:***

- No sentirse responsables de los bienes puestos a su disposición. Tanto los asignados directamente, como otros bajo el cuidado y protección de todo el colectivo.

***Honestidad:***

Se manifiesta falta de honestidad expresada en:

- Al no declarar sobrantes existentes, apropiándose de éstos.
- No enfrentar lo mal hecho.
- Al falsear informaciones, encubriendo la realidad objetiva existente, o no efectuando un análisis correcto del hecho.
- Utilizando las funciones para beneficio personal o utilizando los beneficios que le ofrece el puesto de trabajo para lucro o interés personal.
- No actuar con total transparencia ante todos los hechos o circunstancias.

***Profesionalismo:***

Se manifiestan problemas en la profesionalidad de trabajadores y cuadros en los siguientes aspectos:

- Limitada creatividad.
- Aunque existe una base teórica en la mayoría de los trabajadores no se llevan en la práctica cotidiana.
- Poca destreza en la aplicación de los conocimientos que se poseen.
- Presencia de pensamiento negativo.
- Resistencia al cambio.
- Falta de integralidad
- La fluctuación laboral y la inestabilidad, afecta el nivel de profesionalidad. La inversión que se realiza en la preparación del personal en ocasiones no llega a madurar su fruto.
- La poca exigencia por los niveles que corresponde por aplicar en el desempeño individual los conocimientos adquiridos.
- No se aplica sistemáticamente el sistema de evaluación en el puesto de trabajo, luego de recibir capacitación.

- En los períodos de Adiestramiento y "a prueba" no se efectúa la evaluación y retroalimentación, como regla general se ubica al personal nuevo en el Dpto. de confecciones exteriores como custodios internos, por lo que una vez concluido este proceso no existen criterios valorativos y se admite personal que realmente es poco idóneo para el cargo.
- Desconocimiento de las características, bondades, beneficios de los productos que se ofertan.

### ***Consagración:***

- Contamos con trabajadores consagrados al trabajo, unos por características individuales de personalidad, otros por el efecto en cadena derivado del grupo y otros por temor a perder un buen empleo; lo cierto es que este **VALOR** puede evaluarse de **POSITIVO**.

### ***Colectivismo:***

- En ocasiones se pone presente la falta de solidaridad, colaboración y ayuda entre compañeros en especial, ante situaciones personales o familiares.
- Se expresa en ocasiones la falta de colectivismo como desconocimiento del entorno profesional.

### ***Creatividad:***

- Existe un bajo nivel de iniciativas, creatividad y disposición de solución de las situaciones o problemas en las diferentes actividades.
- Falta de motivación.
- Esquemas mentales y patrones de referencia negativos.

## **POSIBLES SOLUCIONES**

### 1. Sentido de pertenencia:

- Incrementar el trabajo, hombre a hombre, con el tratamiento diferenciado de las cualidades y características de cada trabajador.
- Estudiar y perfeccionar los **SISTEMAS DE ESTIMULACION**.
- Garantizar la estabilidad en el suministro de mercancías y la renovación de éstas, por su importancia en la motivación y estimulación salarial.
- Aplicar métodos y estilos de trabajo que conduzcan a elevar los niveles de satisfacción del cliente interno.
- Implementar métodos participativos de Dirección.
- Profundizar en el proceso de selección e **idoneidad del personal**.

### ***2. Disciplina y Responsabilidad.***

- Preparar a los cuadros en cuanto a las Normas, Indicaciones y procedimientos para fortalecer el **control interno**.
- Exigir y controlar a cada trabajador por el desempeño de su trabajo.
- Crear y fortalecer la reserva de cuadros, trabajando en su preparación paulatina y previa a ocupar el cargo.
- No saltar etapas de preparación y maduración del cuadro.
- Trabajar en la **ETICA** de los cuadros y de la reserva, en sus métodos y estilos de trabajo.
- Fortalecimiento del estímulo espiritual y moral de los colectivos, teniendo como base las particularidades individuales de los trabajadores.
- Preparar a los dirigentes para que orienten y preparen a los trabajadores de nuevo ingreso según lo establecido..

- Realizar en los colectivos con la aplicación de instrumentos de investigación como encuestas, socio gramas, etc, que posibiliten detectar los líderes en cada colectivo y mejorar el clima socio psicológico en cada entidad.
- Control y evaluación sistemático del desempeño individual de cada trabajador y directivo.
- Lograr que las autoridades facultadas realicen un análisis profundo previo a la aplicación de la responsabilidad material en cada caso que corresponda.
- Elevar el nivel de los colectivos laborales con la acción preventiva, oportuna y educativa de las diferentes organizaciones

### ***Honestidad***

- Analizar periódicamente la idoneidad de cada trabajador.
- Realizar un análisis profundo en el proceso de reclutamiento de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Fortalecer la Comisión de reclutamiento y selección buscando al trabajador integral.
- Seguimiento durante el adiestramiento y período “a prueba” a través de la evaluación y retroalimentación (según está orientado).
- El proceso de selección debe ir más allá de las pruebas, de los resultados en el curso, debe ser más profundo en los motivos por los que causó baja en otras entidades, etc.
- Estimular a los trabajadores y colectivos que se enfrenten a conductas deshonestas.
- Mantener en los cursos temas relacionados con los valores morales y sociales, insertando en esta preparación a los Gerentes y Dirigentes en sentido general.
- Trabajar en las causas y condiciones que propicien acciones deshonestas y degradantes.

#### **4. Profesionalismo**

- Perfeccionar el sistema de selección.
- Aprovechar al máximo las bondades de la tecnología instalada.
- Elevar el nivel de exigencia de los Gerentes en las Unidades Comerciales.
- Aplicar las orientaciones e indicaciones respecto a la evaluación y retroalimentación para el personal en adiestramiento y “a prueba” por parte de los Gerentes de las Unidades Comerciales.
- Realizar estudios sobre las causas reales que originan la fluctuación laboral e inestabilidad del personal para disminuir los efectos que ocasiona en la profesionalidad del personal.
- Ampliar el centro de documentación o biblioteca.
- Sistematizar la publicación del Boletín de preparación para dirigentes- reservas, así como el de los trabajadores en general.

#### **5. Consagración**

- Trabajar sistemáticamente en cuanto a la Atención al HOMBRE, evitando con ello su desmotivación e insertar la estimulación desde el punto de vista material y enfatizando en la estimulación espiritual, que nos permita enaltecer los valores fundamentales, lo que se hará al estar presente hechos que por su relevancia sobrepasen los deberes funcionales cotidianos del trabajador.

#### **6. Colectivismo:**

- Incluir en los diferentes cursos que se imparten el tema relacionado con el código de Ética.

Cumplir con lo establecido en cuanto a:

- La redistribución de las mercancías
- Destacar y reconocer las conductas, cuando de manera relevante se presupone el interés colectivo del personal.

- Incrementar las técnicas participativas con los directivos.

## **7. Creatividad**

- Impartir el tema de Creatividad en los diferentes cursos por categoría de cargos y dar continuidad en las unidades comerciales y demás dependencias.
- Aplicar métodos y estilos de dirección participativos que estimulen y promuevan la iniciativa individual.
- Estimular acciones creativas.

## **CONCLUSIONES**

Se observa que los valores, tanto deseados como compartidos, están identificando los modos de actuación individuales y colectivos, además sustentan la misión, todo con el objetivo supremo de lograr alcanzar la MISIÓN Y VISION en la Empresa

La misión de la Empresa define con claridad y precisión el objetivo fundamental de la organización. Comercializar con calidad y competitividad, expresa adecuadamente a quien o a quienes va dirigida, al Cliente, Indica lo que le corresponde garantizar, productos y servicios, en este aspecto podemos ser mas definibles ya que en las condiciones socioeconómicas actuales del territorio no expresamos qué tipo de servicios puede garantizarse al cliente.

La función social de la Empresa, se encuentra reflejada claramente. Obtener mayores ingresos, que generen una rentabilidad creciente.

La visión podemos decir que es bastante abarcadora en el presente., lo que no tiene una verdadera visión del futuro, no es explícita de cómo debe ser la organización, cómo debe cambiar. No representa una imagen de un estado futuro posible deseado. No expresa que es una condición mejor de lo que existe ahora. No declara cómo será en el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Decimosegunda edición. 2004
2. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Elementos de la administración. Quinta edición. 1995
3. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. 1997
4. Mac Gregor, Argyris. Desarrollo organizacional. 1962