



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# VALORES, MISIÓN, VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# VALORES, MISIÓN, VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

## VALORES ORGANIZACIONALES

Es de suma importancia en el mundo de los emprendedores y empresarios tener claro que la organización que van a desarrollar o ya la tienen constituida se convierte en un ser con vida, de ahí los valores, la misión, la visión y por ende la cultura organizacional que se va a derivar de todo lo anterior.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985).

Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

**LOS VALORES REPRESENTAN LA BASE DE EVALUACIÓN QUE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPLEAN PARA JUZGAR SITUACIONES, ACTOS, OBJETOS Y PERSONAS. ESTOS REFLEJAN LAS METAS REALES, ASÍ COMO, LAS CREENCIAS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN Y, COMO TALES, FORMAN LA MÉDULA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Estableciendo ciertos parámetros como los expuestos anteriormente se debería aspirar a la excelencia donde los valores y las ideas que constituyen el comportamiento sean el motor de la empresa.





Por ende, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a direccionar que los valores están explícitos en los fundadores de las empresas. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia.

## IMPORTANCIA DE LOS VALORES

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

## MISIÓN DE LA EMPRESA

La **misión** de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

| *Atención (orientación al cliente).*

| *Alta calidad en sus productos y/o servicios.*

| *Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.*

| *Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).*





La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad:

**AMPLIA.** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros artículos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierdan la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confundan el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.

**MOTIVADORA.** Que inspire a quienes laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.

**CONGRUENTE.** Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos y morales).

Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

1- ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve).

2- ¿Quién? (Clientes a los cuales se pretende llegar).

3- ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad).

La misión de una empresa es su tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación del funcionamiento de la misma para comprobar si éstos son congruentes entre sí.





## VISIÓN DE LA EMPRESA

Al igual que la misión, la **visión** de la empresa es una declaración que ayuda al emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín "visto", entonces la visión es la acción de ver al futuro, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo para alcanzar su visión.

Una visión, debe ser:

| *Motivadora para todos los integrantes de la empresa.*

| *Clara y entendible.*

| *Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.*

| *Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.*

| *Alineada con la misión y los valores de la empresa.*

Para escribir la visión de su empresa, el emprendedor puede iniciar por responder las siguientes preguntas:

| *¿Cómo será mi empresa en unos años?*

| *¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?*

| *¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?*

| *¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?*

| *¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?*

En segundo lugar debe observar las tendencias actuales e investigar hacia dónde se dirige la industria en la que quiere incursionar, es decir, prestar atención a los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. No olvide poner especial cuidado en el potencial de crecimiento que se espera con este proyecto de empresa.



## VENTAJAS COMPETITIVAS

**VENTAJAS COMPETITIVAS: PECULIARIDADES DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO QUE LO HACEN ESPECIAL, LO CUAL GARANTIZA SU ACEPTACIÓN EN EL MERCADO; POR LO GENERAL ESTAS CARACTERÍSTICAS SON ASPECTOS QUE HACEN “ÚNICOS” A LOS PRODUCTOS.**

Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito.

Si se cumple con esto, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares,

distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

**1- VENTAJAS COMPETITIVAS.** Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; por lo general estas características son aspectos que hacen “únicos” a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, té, chocolate, etc.), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

**2- DISTINGOS COMPETITIVOS.** Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### CULTURA CORPORATIVA

Las organizaciones buscan tener una finalidad, sabiendo que hay ciclos de vida y que se enfrentaran a situaciones del entorno que puede afectar su crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

“

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

”



## CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que «la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes». El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la «Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad».

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.



Distingue varios niveles de cultura.

- 1 | *Supuestos básicos;*
- 2 | *Valores o ideologías;*
- 3 | *Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración), prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.*

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

**A TRAVÉS DEL CONJUNTO DE CREENCIAS Y VALORES COMPARTIDOS POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, LA CULTURA EXISTE A UN ALTO NIVEL DE ABSTRACCIÓN Y SE CARACTERIZA PORQUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, HACIENDO RACIONAL MUCHAS ACTITUDES QUE UNEN A LA GENTE, CONDICIONANDO SU MODO DE PENSAR, SENTIR Y ACTUAR.**

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La

cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como:

“

...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

”

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

## **IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.



La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

¿De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social?

Etimológicamente la palabra responsabilidad deriva de responsum: forma latina del verbo responder, más los sufijos “idad” (cualidad) “bilis” (capacidad, posibilidad) hacen al significado de la palabra: “la habilidad o capacidad de responder”.

Lo social brinda un sentido de pertenencia ya que implica algo que se comparte a nivel comunitario. Argandoña (2012) comenta en cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social para la IESE de la Universidad de Navarra, que las definiciones de Responsabilidad Social son innumerables, pero generalmente contienen estos componentes:

### ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Tres ámbitos de responsabilidad: económico, social y medioambiental (haciendo mención al carácter ético de esas responsabilidades);
- Los interlocutores o stakeholders, destinatarios de la responsabilidad de la organización.
- La identificación de esas responsabilidades como voluntarias; la necesidad de que la RS esté integrada en la estrategia.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Resaltaremos la definición que da la ISO 26000, para quien:

“

La RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

”

Por otra parte, Francois Vallaeys, Cristina De la Cruz y Pedro Sasia (2009) dedicados al estudio de la Responsabilidad Social de las Universidades, definen a la RS describiendo los atributos que la caracterizan:

- **LA BUENA GOBERNABILIDAD:** el objetivo primordial de la buena gobernabilidad es combatir la corrupción en las organizaciones, lo cual comprende una serie de decisiones y políticas que la organización deberá asumir, entre ellas:

La organización debe establecer formalmente su misión y atenerse a ella; debe implementar un código de ética y para hacerlo realidad en sus actividades debe designar y un comité autónomo que lo promueva y controle, garantice el cumplimiento de las normas internas, las leyes y el seguimiento de los estándares internacionales en materia laborales, sociales y ambientales que aseguren lo que se denomina un buen clima laboral. Debe incluir además los issues vigentes como la lucha contra la discriminación y la desigualdad de género, proteger los derechos humanos en lo que le compete a su ámbito de gobierno, e incorporar el hábito de rendir cuentas.



- **LA GESTIÓN DE LOS IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES:** implica la toma de conciencia por parte de la organización sobre los efectos y consecuencias que su actividad genera en el ámbito en que se desarrolla, a nivel humano, social y ambiental. Se trata por un lado de una actitud proactiva ante los impactos negativos que pueda provocar el desempeño normal de la organización y por otra parte la reacción de mitigar o reducir estos impactos llevándolos a niveles legal y socialmente aceptables.
- **EL DIÁLOGO Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS CON LAS PARTES INTERESADAS:** tiene que ver con la retroalimentación constante con aquellos grupos de interés, usualmente denominados stakeholders, es decir aquellos que pueden afectar y ser afectados por la organización. La premisa es establecer con estos grupos una relación basada en la transparencia y la democracia, reconociendo el rol social de la organización y el valor del vínculo con cada grupo.
- **LAS ALIANZAS PARA PARTICIPAR EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE:** la organización debe concebirse a sí misma y darse a conocer como un ente que desde el lugar que ocupa en el entramado social actual puede accionar como facilitador, siendo un puente que intermedia y acerca a otros grupos en sus intereses, trascendiendo los propios y fortaleciendo el capital social del entorno. Aquí también los autores (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009) mencionan la doble lógica, una reactiva (de adaptación) y otra proactiva (de innovación) y sugieren la solidaridad para la solución de problemas sociales y ambientales, evadiendo el egocentrismo en la organización.

La Responsabilidad Social, como hemos mencionado, se ha extendido y especializado hacia diferentes ámbitos pero estos son precisamente los atributos que persisten y la definen a través de cada uno de esos ámbitos.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **TOMADO DE:**

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). ***El emprendedor de éxito*** (cuarta ed.). México: McGraw-Hill. Pág 59-62, 64

***Formación y Desarrollo para emprendedores.*** Pág 1-3, Lectura 18 Whitney International Universities, educación distribuida, tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

***Curso de Responsabilidad Social,*** USAM-CS-RS-07-0814 Una Mirada Global de la Rs Pág 2-3



