

MEDICIÓN DEL COMPROMISO CON LOS VALORES, VISIÓN Y MISIÓN

Circule cuál siente usted, que es el valor mas apropiado (a = alto; m = mediano; b = bajo) de los siguientes factores . Las respuestas nos indican el nivel de compromiso a los valores, visión y misión de la organización.

- |    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 1. | La cantidad de comprensión que tengo de:  |   |   |   |
|    | a) los valores de la organización.  | a | m | b |
|    | b) la visión de la organización.  | a | m | b |
|    | c) el estatuto de la misión de la organización.   | a | m | b |
| 2. | El grado que satisfacen mis necesidades los valores, visión y misión de la organización |   |   |   |
|    | Sentido de pertenencia  | a | m | b |
|    | Seguridad   | a | m | b |
|    | Actualización del personal  | a | m | b |
|    | Atmósfera de comprensión  | a | m | b |
|    | Reconocimiento  | a | m | b |
|    | Logros  | a | m | b |
| 3. | Mi nivel actual de compromiso a los valores, visión y misión de la organización         | a | m | b |

# Emisión de Resoluciones y Análisis de Aberturas.

El arte de progresar es el de preservar el orden entre el cambio y de preservar el cambio en medio del orden.

Alfred North Whitehead

Los asuntos surgen a la superficie, como resultado del ejercicio del inventario y del desarrollo de los valores, visión y misión. algunos asuntos no requieren de acción; pero, necesitan de monitoreados. Por ejemplo, la revisión externa del ambiente, puede haber levantado un asunto que puede tener un impacto en la organización, p.ej., nuevas regulaciones del gobierno. este asunto no está bajo el control de la organización; la organización, solo puede monitorear este asunto, mas no resolverlo.

Un segundo tipo de asunto, identificado como parte del proceso de la planeación estratégica, puede manejarse dentro del proceso de planeación. Estos asuntos son resueltos incluyendo soluciones en los planes de acción de la organización. Un asunto muy común, es la falta de recursos financieros adecuados para llevar a cabo la misión de la organización, el manejo de estos asuntos, requiere del desarrollo de estrategias para aumentar la cantidad de ganancias generadas y/o de reducir los gastos de la organización.

Un tercer tipo de asunto, requiere resolución, antes de que proceda la planeación. este asunto es demostrado por una variedad de opiniones, casi siempre acompañados por diferentes obligaciones emocionales. Donde hay desacuerdo o conflicto entre la gente de la organización, el asunto debe resolverse antes de que cualquier solución quede integrada dentro del plan de acción.

Un ejemplo común de este tipo de asunto, es la magnitud de las actividades de la organización. Este asunto, casi siempre surge cuando la organización está revisando su estatuto de la misión y tratando de acordar "para quién", la organización hace negocios. Debates acerca de quien es mejor servido por la organización, casi siempre se originan. Debido a que hay una gran diferencia en los tipos de actividades y recursos necesarios para servir a diferentes objetivos, la organización debe de resolver la pregunta "para quien" hacemos negocios antes de desarrollar los objetivos y planes de acción.

Muchos asuntos, son el resultado de varias circunstancias, incluyendo la falta de claridad, competencia por los recursos, emociones, diversidad de información disponible, percepciones y suposiciones diversas o metas y necesidades individuales. Un determinado asunto, puede levantarse por diferentes opiniones, un conflicto de intereses, una cuestión de estar en lo correcto y justo. Información adicional acerca de los orígenes de dichos asuntos, se discute posteriormente, en el capítulo de "conflictos". Los asuntos, usualmente no causan sorpresa cuando aparecen. El desarrollo de diferentes campos o fracciones dentro de la organización (cada uno tratando de sorprender a la otra intermitentemente) es un signo de dificultad. La organización debe de tomarse el tiempo de identificar y resolver el problema.

La pronta identificación de los conflictos -antes que el asunto este cargado de emociones y bandos- asegura un acercamiento activo a la resolución de los asuntos. Un sistema de prevención, generalmente se encontrará con las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Es el asunto crítico en su impacto con la organización?
2. ¿Hay necesidad de su solución inmediata, o puede ser examinado e incluido dentro del ciclo de planeación?
3. ¿Puede la organización influir en el asunto? puede ponerse en acción?
4. ¿Cuáles son las consecuencias para la organización, si se fallara al actuar?

Los siguientes pasos, nos dan un marco de referencia para trabajar con asuntos incómodos que necesitan ser resueltos, para que la organización pueda progresar hacia su visión.

**Paso 1 Define el asunto.** No es de sorprenderse, que el primer paso en resolución de los asuntos es el conocimiento que hay un problema, que algo no anda bien. Hay una necesidad de aislar el problema real. Las siguientes preguntas ayudan a definir el problema con claridad y precisión.

4. Actuar en la solución
  - ▼ ¿Qué está pasando ahora? ¿cuáles son los síntomas?
  - ▼ ¿Qué eventos o incidentes pueden ilustrar el problema ?
  - ▼ ¿quién está involucrado? ¿quién es afectado? ¿por qué?
  - ▼ ¿Quién instigó esto? i.e. las causas e influencias ocultas.
  - ▼ ¿Qué impacto está teniendo en la organización?
  - ▼ ¿Qué ha tratado de hacer la organización acerca de esto y con que éxito?
  - ▼ ¿Qué es lo que la organización quiere ver cambiado?

El punto final de este primer paso, es de ver mas allá de los síntomas del problema real: el de articular que cosas tendrían que ser cambiadas como resultado de resolver el problema o asunto.

**Paso 2: Busca posibles soluciones.** Para iniciar la búsqueda de posibles soluciones, es muy útil tener una lluvia de ideas potenciales. Al hacer esto, es importante enlistar en un campo muy amplio, las posibles soluciones y no sólo las mas obvias. No prejuzguen cuando se empieza a hacer la lista. si se evita la evaluación prematura, se desarrollarán soluciones mas creativas.

**Paso 3:** Decidir en la solución mas prometedor. El trabajar con una variedad de soluciones potenciales, requiere que la organización tenga un criterio para medir las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa. Este criterio puede incluir algunas de las siguientes consideraciones: ¿es legal? ¿es moral?, la solución es práctica y funcional? ¿La solución es culturalmente aceptable"? La solución entra dentro de los valores de la organización? ¿apoya la imagen de la organización? ¿es factible en los términos de recursos humanos y financieros?, ¿esta solución tiene alta probabilidad de éxito?

Examinar cada alternativa contra el criterio, es una tarea que debe de ser compartida por todos aquellos que se verían afectados por la decisión. Esto construye un compromiso para la solución final y aumenta las oportunidad de una implementación exitosa. Si la resolución es desarrollada por aquellos que están involucrados en la implementación, la resistencia a dicha resolución es normalmente el resultado.

**Paso 4** Actúa implementando la solución. el paso final en la resolución del problema, es el desarrollo del plan de acción para la implementación de la solución deseada. Esto incluye quien hace que, y cuando. El capítulo 7 nos describe el desarrollo del plan de acción para una implementación efectiva.

#### Pasos en la resolución de problemas

##### 1. Definición del problema

- ▼ Obtenga comprensión y claridad
- ▼ Determine implicaciones
- ▼ Decida los resultados deseados

##### 2. Búsqueda de soluciones

- ▼ Lluvia de ideas para tener las soluciones posibles
- ▼ No juzgar alternativas hasta el paso 3

##### 3. Decidir en la solución

- ▼ Establecer un criterio para comparar alternativas
- ▼ Evaluar cada alternativa contra el criterio
- ▼ Seleccionar la mejor solución posible

##### 4. Actuar en la solución

- ▼ Desarrollar un plan de acción para la solución
- ▼ Implementar el plan de acción.

#### CONFLICTOS

La resolución de problemas , usualmente acarrear conflictos. las organizaciones perciben los conflictos, como malos y la solución de un problema como experiencia negativa. Esto no es cierto. Organizaciones creciendo y saludables, inevitablemente confrontan conflictos y asuntos que demandan resoluciones. El tratar con conflictos, involucra gente en asuntos que son de su interés. Identificando los problemas y resolviendo los conflictos, una organización puede aclarar dificultades y establecer soluciones creativas que a la larga, la hará una organización más dinámica. Con un manejo constructivo, un conflicto abre un diálogo, provee de oportunidad para trabajar en forma conjunta y construir más unión. Viendo las causas potenciales de los conflictos, pueden ayudar a las organizaciones y a los individuos a comprender conflictos y resolución de problemas.

¿De dónde vienen los conflictos? hay tantos orígenes de conflicto como gentes. Las siguientes son las causas mas comunes de los conflictos de una organización: