

# APORTE DE LOS VALORES AL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

CARLOS PULIDO CAVERO<sup>1</sup> / JOSÉ BURGOS NIÑO<sup>2</sup>

## Resumen

El propósito de este estudio es sustentar el aporte y beneficios que se atribuyen al desarrollo de los valores en las organizaciones.

A través del presente documento, se muestra como el alineamiento cultural y la sincronía en las estrategias puede facilitar la gestión del cambio cuando se usa la Dirección por Valores<sup>3</sup> (DpV).

Se escribe tres tipos de valores organizacionales: tradicionales, nucleares y adoptados, y las formas habituales de actuar dentro de la organización misma. Por otra parte, se analiza la forma en que los valores pueden determinar la dirección del comportamiento en los individuos y equipos. Finalmente, se discute sobre la necesidad que, en los niveles directivos, existan pautas de actuación coherentes capaces de promover la institucionalización de conductas saludables, cuyo fundamento se encuentre en los valores aceptados en consenso por la propia organización.

El alcance de estas reflexiones es brindar elementos para una redefinición estratégica de los temas deontológicos en la organización. Además, quiere abrir una discusión sobre lo tangible y visible que pueden ser los valores organizacionales, y el impacto que éstos pueden tener sobre futuros resultados, inclusive económicos.

**Palabras clave:** Alineamiento cultural, sincronía de estrategias, cambio de gestión, cambio organizacional por valores, valores tradicionales, nucleares y adaptados, conductas saludables, valores visibles.

---

## Abstract

*The purpose of this article is to uphold the contribution and benefits that are attributed to values development inside organizations.*

*Across this paper, we want to explain how the cultural alignment and the synchrony of strategies can make easy the direction of change when Management by Values is applied (MbV)*

- 
- 1 Consultor y Director Ejecutivo de Athanor, Empresa especializada en Cultura y Clima Organizacional. Magister en psicología clínica y candidato al Doctorado en psicología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Consultor en procesos de gestión del cambio. Psicólogo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Comentarios: 728.3857 / caalpuca@hotmail.com.
  - 2 Consultor y Director de Athanor, empresa especializada en Cultura y Clima Organizacional. Estudios de Maestría en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Consultor en Dirección y Planeación Estratégico. Psicólogo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Comentarios: 935.3927 / joburgos@ec-red.com
  - 3 Managing by Values es una tecnología del Desarrollo Organizacional; reconocida en 1997 como un método que consiste en desarrollar el liderazgo de cada miembro del equipo directivo y construir un planeamiento estratégico a partir de los valores organizacionales.

*Three types of Management by Values are described traditional, nuclear and adopted; and the habitual forms of acting inside the organization Moreover, the way in wich values can determine the direction of people and teams behaviour is analyzed.*

*Finally, we discuss about the need of coherent guidelines of acting, among the management levels, that are able to promote the establishment of healthy behaviours, whose foundation lied in values accepted in consensus by all the organization.*

*The scope of these reflexions is to provide some elements for a strategic redefinition of the deontological subjects in the organization Beides, it wants to open a discussion about how tangible and visible values can be inside every organization and their impact in future results, even economical.*

**Key Words:** *Cultural Alignment, Synchrony of strategies, Direction of change, Change Management by Values; Traditional, nuclear and adopted values; Healthy behaviours, Visible values.*

---

## INTRODUCCIÓN

**E**xiste un concepto que nos puede ayudar a entender la relación entre las organizaciones y sus procesos de cambio, este concepto se denomina Valores Organizacionales.

Muchas veces nos han hablado acerca de los Valores, la mayoría de veces desde el punto de vista ético o desde la interpretación simbólica de los mismos.

Lo real es, que la práctica de los valores en una organización, con el tiempo, desarrolla una trascendencia del «quehacer» cotidiano en cada puesto o función de la organización que la convierte en algo diferente, cualitativa y cuantitativamente superior. Es así que, lo que se busca demostrar en este estudio es el cómo el concepto de los valores organizacionales es el ingrediente insustituible para el desarrollo de la organización.

La práctica de los valores en el individuo, tiene un atributo esencial: le desarrollan pautas «correctas» de comportamiento. Estas pautas, casi siempre, son observables y previsibles, por ello los valores organizacionales tienen una importancia estratégica, ya que su expresión va construyendo culturas sólidas y saludables. Así pues, si estas pautas conductuales son las «correctas» en una organización, su perpetuidad y trascendencia está asegurada.

Incentivar la diversidad de pautas de comportamiento modelan una cultura organizacional; así mismo, define la singularidad de cada organización empresarial. Considerando estos factores, a través de este estudio se desea plantear el nuevo concepto de la Dirección por Valores (DpV) como un aporte para el desarrollo de las organizaciones empresariales. Este concepto de vanguardia posibilita, en forma real y tangible, la supervivencia en la competitividad de hoy y el arribo al destino deseado, porque se fundamenta en lo esencial de cada ser humano: sus valores.

Debido a que hoy vivimos en un mundo globalizado, caracterizado por las megatendencias, multinacionales, corporaciones, y donde las instituciones, a veces, trascienden gobiernos; debemos estar preparados para hacer frente a este mundo cambiante, competitivo, y de subsistencia con la Dirección por Valores.

Los valores organizacionales proporcionan a las empresas la capacidad de flexibilizar sus controles y patrones de supervisión y adecuarse a las normas culturales de cada idiosincracia, así como reconocer la influencia de éstos en la individualidad de cada persona.

Por último, los valores organizacionales son como un iceberg - en el que la parte visible es una mínima porción del total que está inmerso en el mar - es por ello fundamental entrar en un análisis profundo. Este análisis debe suponer no sólo la pro-

ductividad y rentabilidad en las organizaciones que crecen y se desarrollan sino una clara y consistente coherencia del liderazgo y de sus fundamentos estratégicos que se expresan en el actuar diario de sus líderes y colaboradores.

### DEFINICION DE LOS VALORES Y LA ETICA ORGANIZACIONAL

La palabra «valor» tiene varias acepciones, a continuación les presentaremos algunas de las que se encuentran en los diccionarios.

(Valor. -value-.)

1. Grado de importancia o valía asignado a un objeto o derivado del mismo.
2. Puntuación o medida cuantitativa
3. En matemática, se refiere a la magnitud de algo, o el número, o símbolo que representa a esa magnitud.
4. Concepto abstracto que determina para una persona o cierto grupo social la importancia relativa de varias metas o fines.
5. Localización de algún dato visual en la escala de blanco a negro.
6. En economía, determina lo que un objeto produce en intercambio en el mercado.

Es importante destacar las diferencias de valor que encuentra De Bono (1997) en su reciente libro, «Valor percibido, Valor real» donde, según el escritor el futuro del desarrollo de conceptos será tan importante como el desarrollo técnico y se atrevería a decir que será más importante, ya que se podrá copiar o pagar por la licencia de una tecnología, pero necesita tener una serie de conceptos para ejecutarlo con éxito. Lo que realmente tendrá importancia son los conceptos de aplicación. Siempre se ha dado en el área de los productos y de servicios, ya que el servicio consiste directamente en conceptos de valor y organización para entregar valores. De Bono menciona que es importante empezar a reconocer que los conceptos son tan vitales para los negocios como las finanzas, materias primas, mano de obra y

energía. Implícitamente se sabe que todo negocio no es más que un concepto.

En otras publicaciones, la palabra valor tiene otras acepciones, entre ellas:

Valor como significado de valentía[CPC1]. Capacidad para realizar grandes empresas. Gran empresa para los ejecutivos puede indicar el logro del conocimiento del mercado donde compiten, tener comportamientos adecuados ante situaciones de mucha tensión, trabajar con constancia.

Valor como significado de valía. Lo que vale, la cualidad o conjunto de cualidades que hacen que una persona o cosa sea apreciada, un valor es un bien. Los valores existen en la medida en que tenemos valentía para realizarlos. Existe la paz, si la construimos; la tolerancia si somos respetuosos, la solidaridad si somos generosos[CPC2].

Valor como significado de ideal. Los valores como ideales, llevan consigo una exigencia de realización, representan el «debe ser» mueven el comportamiento de las personas y marcan la personalidad. Por ejemplo: la paz es un bien, un ideal que buscamos y que poseemos cuando somos pacíficos, constructores de una sociedad justa; y para ser pacífico hay que tener valentía, capacidad para poner en práctica pactos, gestos de paz, rechazo a la violencia, actitudes pacíficas, la paz es, pues, un bien que realizamos cuando tenemos valentía para establecer relaciones sociales justas.[CPC3]

Según los últimos estudios acerca de los valores, se descubre que es mucho más difícil encontrar una persona valiente que instruida, ya que nuestra enseñanza es intelectual, lo que se transmite son conceptos.

El reto para una organización es enseñar a sus colaboradores a ser valientes, esforzados, pacíficos, tolerantes, demócratas; y la herramienta es trabajar mediante una Dirección por Valores que impregne y llene de vida al proceso de una organización en continuo aprendizaje.

Como veremos existen diversas connotaciones y perspectivas del concepto de valor. Para este estu-

dio se propone el enfoque de los valores como el fundamento del actuar de cada individuo, lo cual determinará sus percepciones y creencias, así como sus actitudes y finalmente su comportamiento. Es así como identificamos los hechos y procesos que dan como resultado el accionar final, que son la medida de la cosmogonía personal.

Pasemos a realizar una revisión teórica del concepto de los valores mediante la ética que es el estudio sistemático de los valores. La palabra ética proviene del griego *ethos*, que significa 'costumbre', *ethos* indica un tipo fijo de costumbres, y se utiliza a menudo para designar el carácter de un hombre. Mientras, la palabra latina para 'costumbre' es *mos* y su plural *mores*, de donde derivan las palabras moral y moralidad.

La ética es el estudio de un patrón estructurado de las costumbres humanas y la moral estudia el conjunto de valores sin interesarle su jerarquía, es decir desde una perspectiva holística. En la ética algunos patrones son meras convenciones (léase moda, lenguaje, o etiqueta), pero hay otros que parecen fundamentales, tales como: decir siempre la verdad, pagar las deudas, honrar a nuestros padres y de respetar las vidas y propiedades ajenas. Sentimos que esos patrones de conducta no son sólo costumbres, sino el deber ser y que apartarse de ellos estaría mal, resultando un principio «inherente» al comportamiento propio ser humano.

#### *Definición de Ética Organizacional.*

Como habíamos mencionado, la materia de estudio de la ética son los valores estructurados y su expresión, la conducta humana [CPC4], esto es, aquellos actos que el individuo ejecuta consciente y voluntariamente, y de los que por consiguiente es responsable. En la Ética Organizacional podemos referirnos a la conducta del individuo mediatizada por los pares, grupos y la organización en su conjunto.

El problema, que ante todo suscitan los valores, es su objetividad: ¿es una cosa buena por sí misma o porque la deseamos? En definitiva se trata de preguntarse por el fundamento de los valores: ¿Hay

valores intrínsecos, es decir realidades trascendentes y axiologías que sirvan de fundamento a nuestra acción? En la filosofía moderna en la que se ha planteado propiamente el tema, ha habido propensión a hacerlos depender de la subjetividad.

Los valores representan la convicción básica que una conducta específica «A» son preferibles, en términos sociales, a otra «B», opuestas. Éstos contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable, y poseen atributos de contenido e intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida son importantes. El atributo de la intensidad determina el grado de importancia, cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad se llega al sistema personal de valores.

Todos tenemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores, el sistema se identifica en razón de la importancia relativa que se le concede a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

Myers (1993) menciona que un error seductor para aquellos que trabajan en las ciencias sociales es deslizar desde una descripción de lo que es hacia una prescripción de lo que debe ser. Los filósofos llaman a esto falacia naturalista. El abismo entre «es» y «DEBE SER», entre la descripción científica y la prescripción ética, sigue siendo tan amplio en la actualidad como cuando el filósofo David Hume lo señaló hace 200 años, ninguna investigación de la conducta humana - digamos, de las prácticas sexuales - dicta de una manera lógica cuál es la conducta «correcta», si la mayoría de las personas no hacen algo, eso no lo convierten en malo. Si la mayoría de las personas lo hacen, eso no lo convierte en correcto. No hay manera en que podamos movernos de enunciados objetivos hacia enunciados prescriptivos, de lo que debe ser sin que introduzcamos nuestros propios valores. Las decisiones éticas deben tomarse al final con base en sus propios méritos.

De esta forma tanto obvia como sutil, los valores personales de los psicólogos influyen en su tra-

bajo, nuestros valores y suposiciones colorean nuestra visión del mundo, para descubrir en qué medida moldean lo que damos por sentado nuestros valores y representaciones sociales, necesitamos encontrar un mundo cultural diferente.

En el caso de las organizaciones, también poseen un sistema de valores, todos ellos modelan una orientación del comportamiento de los líderes y colaboradores y deben ser contruidos a partir del convencimiento personal y de la coherencia en todas las decisiones de los diversos estamentos de la organización.

### *Imago Organizacional*

En el plano organizacional, existe un concepto acuñado por Max Hernández, acerca del imago organizacional, la cual grafica la percepción que tienen los propios colaboradores de su organización, casi siempre esta percepción de sí mismos, es distorsionada o percolan ciertas falacias que tiñen sus verdaderas destrezas, de las que el imaginario organizacional le ha adjudicado.

El tema central del imago organizacional es que los colaboradores tengan la suficiente madurez, para entender que una autopercepción es relativa y que se necesita un referente autónomo y externo para confrontar y delinear su actual situación diagnosticada con objetividad y corrección.

### *Valores objetivos o subjetivos*

Fronzizi (1987) Ha dicho muchas veces que la polaridad implica ruptura de la indiferencia. Una clasificación no implica, necesariamente un orden jerárquico. Los valores, en cambio se dan en su orden jerárquico o tablas de valores. La preferencia revela ese orden jerárquico; al enfrentarse a dos valores, el hombre prefiere comúnmente el superior, aunque a veces elija el inferior por razones circunstanciales.

La existencia de un orden jerárquico es una incitación permanente a la acción creadora y a la elevación moral.

Es cierto que tales preferencias no son fijas sino fluctuantes y no siempre coherentes; pero es indudable que nuestro comportamiento frente al prójimo, sus actos, las creaciones estéticas, etc., son juzgados y preferidos de acuerdo con una tabla de valores.

¿Cómo podría evitarse el desorden si no hay pautas de valoración ni normas de conducta? Si cada uno tiene debajo del brazo la propia medida de valoración. ¿con que patrón mediríamos los conflictos de ética o de estética?. La vida decente carecería de sentido. Hay que recordar que; el ser humano, utiliza variables subjetivas para determinar lo que es ético. Por ejemplo: los sentimientos personales de justicia, lo que dice la mayoría -por algo se hará- la mayoría manda, la ley de Talión «ojo por ojo y diente por diente», la noción de religión que atraviesa toda la cosmovisión personal ética y de valores y por último el tema de la autopercepción de lo que considero «legal o justo».

¿Tienen las cosas valor porque las deseamos o las deseamos por que tienen valor?.

¿Es el deseo, el agrado o el interés lo que confiere valor a una cosa o por el contrario, sentimos tales preferencias debido a que dichos objetos poseen un valor que es previo y ajeno a nuestras reacciones psicológicas u orgánicas? [CPC5]

El valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa; a su vez, será subjetivo si debe su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas o psicológicas del sujeto que valora. Esta distinción filosófica ayuda a entender la relatividad que tienen los valores para los individuos, en la medida que los valores organizacionales trascienden situaciones de los líderes; en esa misma proporción serán valores consolidados, respetados y practicados. Así, sólo se guarda coherencia de los valores que son practicados con tesón, sólo si se cumplen son respetados.

### *Valores Tradicionales, Nucleares y Adoptados*

Otra forma de diferenciar los valores organizacionales, se dan cuando los valores tradiciona-

les, aquellos que se sostienen en la organización, a pesar del tiempo transcurrido y el cambio de los referentes sociales, son importantes en la medida que mantienen una identidad, pero probablemente no sean los más convenientes para generar cambios institucionales. Este tipo de valores organizacionales, son utilizados por instituciones que buscan perpetuarse en el tiempo, Ej: la iglesia, la milicia, los escalafones burocráticos, etc.

De otro lado, encontramos los valores nucleares, los cuales son constitutivos al comportamiento e idiosincracia de los dueños de la organización como también de una práctica intensiva de los directivos de la organización, este tipo de valores son muy apreciados por los colaboradores en la medida que el comportamiento del dueño o ejecutivo guarda una real concordancia con los valores que se preconizan.

Una especie de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Estos valores son determinantes para el cambio, ya que tienen un profundo arraigo en los directivos y en los colaboradores, son muy útiles para la gestión del cambio cultural y la mejora del clima organizacional.

Por último, tenemos los valores adoptados, aquellos que la organización «adopta» para redefinir su actual pauta de comportamiento, es necesario que se tenga en consideración, que la mayoría de cambios que se ejecutan en las organizaciones en la actualidad, tienen esta modalidad para orientar estratégicamente la gestión del cambio, a través de la inserción de los valores adoptados en la cultura organizacional.

Parece innecesario señalar la importancia del problema de los valores en nuestros días. La crisis actual, en todas sus dimensiones, es una crisis de valores; no sólo por la adopción de los antivalores que rigen la macro - economía, sino por la interpretación y jerarquía que las diversas instituciones asignan a los valores organizacionales. Cuando las organizaciones entran en crisis y se navega a la deriva, es imprescindible un examen a fondo de los va-

lores organizacionales (su naturaleza, sentido, fundamento y jerarquía).

La crisis alcanza el ámbito de la práctica y la teoría. La axiología puede ser el sostén de la actividad creadora y servir para esclarecer los problemas éticos, estéticos, políticos, sociales y educativos; sin embargo, por ahora el problema parece irresoluto, por un lado existe una sociedad que exige un estilo de vida «moderna» con la adopción de antivalores o valores trastocados y por otro, instituciones de vanguardia que quieren preservar un estilo de liderazgo con un eje directriz estratégico gobernado por los valores organizacionales.

### *Impacto de los Valores Organizacionales*

Los valores están estrechamente vinculados a los lineamientos éticos, es más el estudio de los valores correspondería en el plano práctico al estudio de la ética en sí misma.

Existen ciertas posiciones que pueden explicar las tendencias que se tienen en el plano de las ideologías dentro de una organización, así hallamos la posición utilitaria ante la ética, donde las decisiones se toman sólo con base a sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es ofrecer el bien mayor a la cantidad mayor. Esta posición suele dominar cuando se toman decisiones empresariales y cuando se deciden sobre aspectos de envergadura nacional. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y la maximización de la utilidad; por ejemplo, un ejecutivo que aumenta las utilidades al máximo puede argumentar que está buscando el bien mayor para la cantidad mayor.

Otra posición ética se refiere a los derechos y requiere que las personas tomen decisiones consistentes con los privilegios y libertades fundamentales establecidos en documentos; por ejemplo, como los enunciados aprobados en una carta de deberes y derechos de una compañía.

El lado positivo de la ética habla de respetar y proteger los derechos básicos de las personas, como: el derecho a su creatividad, libertad de expresión, y

a un sueldo digno. Esta posición protegería a los empleados que en base a su derecho de libre expresión denuncian a la prensa o alguna dependencia gubernamental las prácticas ilícitas o carentes de ética de su organización.

La tercera posición se refiere a la justicia, esta posición ética requiere que las personas apliquen y cumplan las reglas con imparcialidad y justicia, de tal forma que los beneficios y los costos se distribuyan de manera equitativa. Los miembros de sindicatos suelen ser partidarios de esta posición, justifica que las personas reciban el mismo salario por un trabajo dado, sean cual fueren las diferencias de rendimiento y recurre a la antigüedad como criterio para decidir despidos.

Las ventajas de la posición utilitaria fomenta la eficiencia y la productividad, pero puede llegar a ignorar los derechos de algunas personas, sobre todo de las que cuentan con una representación minoritaria en la organización.

La posición de derechos protege a las personas contra daños y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente laboral en exceso legalista que entorpece la productividad y la eficiencia.

La posición de la justicia protege los intereses de las personas con poca representación y poder, pero puede ocasionar que las personas se sientan con ciertos derechos, lo que conlleva a una disminución de la cantidad de riesgos, las innovaciones y la productividad. Robbins (1991)

Los valores organizacionales dentro de una agrupación cumplen varias funciones, entre ellas están:

- a. Brinda un horizonte más alentador a la personas que laboran en una organización.
- b. Motiva la capacidad de esfuerzo y de logro, debido a que cumplir no es una tarea fácil, en un entorno que irrumpe y rompe las reglas o normas constantemente.
- c. Reduce la complejidad de la organización y de los procesos de cambio, que en ella se efectúan.
- d. Fomenta la transparencia y la claridad de la toma de decisiones, fortaleciendo el gobierno corporativo.
- e. Define las prioridades estratégicas, resolviendo futuros conflictos por ambivalencia de intereses o cambios en el entorno.

### APLICACIÓN DE LOS VALORES A LA DINAMICA ORGANIZACIONAL.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación de las personas, además de entender el porque de su influencia en las percepciones y las creencias colectivas.

La personas y sus «percepciones» ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que «debe» y lo que «no debe» ser o hacerse. Es evidente que estas ideas implican interpretaciones de lo bueno y lo malo; es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros, en consecuencia las creencias distorsionadas obscurecen la objetividad y la racionalidad.

En el Desarrollo Organizacional, podemos mencionar que se aprecia el crecimiento de los valores organizacionales, los procesos de participación y el espíritu colaborativo, - elementos claves que aceleran esta dinámica organizacional- ¿pero quiénes lo ejecutan?, se denominan agentes de cambio, son personas que preservan y difunden los valores organizacionales en el actuar cotidiano.

En los procesos de cambio cultural los agentes de cambio conceden poco valor a los conceptos como manipulación, autoritarismo, controlismo, conflicto y coacción para generar resultados.

A continuación se identifican los valores básicos de la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional.

1. Respeto por las personas; se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas que deben de recibir un trato digno y respetuoso.
2. Confianza y apoyo; la organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza y autenticidad, la apertura y un clima saludable.
3. Igualdad de poder; las organizaciones eficaces restan importancia al control y a la autoridad jerárquica.
4. Confrontación; los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
5. Participación; cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Rushworth Kidder (1997), menciona en que no sobreviviremos en el siglo XXI con la ética del siglo XX, él sostiene que, «la ética no es un lujo o una opción, es algo esencial para nuestra supervivencia,» y agrega:

«...el punto es que la escala misma de nuestro sistema, la escala misma de nuestra tecnología están llevando el nivel de las exigencias éticas a alturas nunca antes vistas, y éste es un fenómeno nuevo, cualquier sistema de administración, no importa cuan grande o pequeño sea, tiene una estructura que se eleva hasta una cumbre dónde sólo hay una o dos personas que toman decisiones. Lo que pasa en la conciencia de estos individuos determinan directamente la utilización del sistema. De este modo más allá del tamaño y el poder de las tecnologías, lo que gobierna es la ética de quienes están a cargo.»

Imaginemos el alcance del avance tecnológico en el futuro, imaginemos la sofisticación ética necesaria para manejarla. Esta es la razón por la cual «me parece que no sobreviviremos en el siglo XXI con la ética del siglo XX, algo muy significativo debe cambiar,» dice Kidder.

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EDUCACIÓN Y DIRECCIÓN POR VALORES.

La cultura de una organización, es un microentorno que incorpora una serie de valores, creencias, percepciones y actitudes que comparten en consenso los miembros de una organización y que sirve para guiar el comportamiento y el resultado de sus miembros.

Una organización con una cultura abierta al aprendizaje obtiene una ventaja competitiva debido a que el aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización creará una cultura innovadora y altamente adaptable a las demandas del entorno.

Una organización que aprende, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización.

La cultura de una organización puede ser diagnosticada para determinar si tiene una sincronía con los objetivos y metas de la organización, si fomenta la mejora constante de los procesos y si contribuye a crear una organización saludable. Por otro lado cambiar la cultura implica desarrollar una visión clara sobre el futuro de la organización y asegurar su alineamiento en los mandos superiores. También implica que la gerencia interactúe en la nueva cultura con los colaboradores y se construya una nueva estructura de la organización, los sistemas, el potencial humano y los estilos de liderazgo y las mejores prácticas administrativas para sustentar la nueva cultura con sus nuevos valores organizacionales.

Cada vez se confirma que el cambio cultural mejora el desempeño laboral en el mediano y largo plazo. Este cambio sólo se garantiza cuando incorpora en la gestión del cambio, los valores organizacionales.

Para crear una organización que aprende y que fortalezca una cultura fundamentada en los valores

organizacionales hay que considerar estos componentes:

- a. **Enfoque Sistémico:** Reconocer que los negocios incluyen una serie de actividades interrelacionadas e interdependientes.
- b. **Destrezas personales:** Estar aclarando y profundizando constantemente las competencias individuales y grupales, enfocando sus sinergías, desarrollando el conocimiento y contemplando el entorno como una realidad cambiante.
- c. **Modelos Mentales:** Los supuestos y las generalizaciones en la forma en que se perciben e interpretan los hechos y después toman medidas basándose en sus percepciones y atribuciones.
- d. **Visión Central Compartida<sup>4</sup>:** La capacidad de los miembros de la organización para tener una visión secundaria compartida de la situación futura de la organización. Actitudes complementarias del Visionario y de los Visionantes.
- e. **Aprendizaje de Equipos:** Mucho diálogo entre los miembros del equipo, seguido por el reconocimiento de aciertos y errores y el análisis de los patrones de interacción de los miembros del grupo.
- f. **Valores Organizacionales:** Ejecución de patrones fundamentales de actuación que por consenso se aceptan en una dirección estratégica.
- g. **Liderazgo Estratégico:** Equipo cohesionado de directivos hacia un objetivo común. Así mismo un claro dominio de una actitud como especialistas.

### *Finalidad de la educación en valores*

Es interesante cómo se ha sensibilizado a los diversos actores económicos en los temas de la educación en valores, existen varias corrientes que abogan por un código de ética del anunciante en los medios de comunicación masivo, y también sistemas de censura y corte de financiamiento para aquellos programas o conductores que no cumplan con las reglas definidas en el código de conducta (Anda News, 2001). [CPC6] En ese sentido el empresariado peruano está liderando un estilo que impide la generalización de estereotipos o patrones de consumo que refuerzan antivalores de una sociedad de consumo.

Se describirá a continuación la aplicación del enfoque de valores y sus implicancias bajo el modelo de la educación en valores que pretende la formación de colaboradores autónomos, dialogantes y democráticos, capaces de mantener relaciones personales y de insertarse en la sociedad para mejorarla.

La educación en valores intenta:

- \* Reforzar en la personalidad de los colaboradores los valores tenidos por universales: libertad, justicia, solidaridad..
- \* Adquirir actitudes dialogantes para ponerse de acuerdo con los demás y resolver conflictos.
- \* Construir una imagen positiva de sí mismos para afrontar la vida con garantías de éxito.
- \* Comprender, respetar y construir normas de convivencia justa que regulen la vida grupal y colectiva en paz y armonía.

<sup>4</sup> L.J. Filion (1991) establece que una Visión Central, la más importante, se desarrolla a partir de visiones emergentes, aquellas que se van contrastando con la realidad y respondiendo sus demandas. Mientras que su realización y ejecución están asociadas a la puesta en práctica de visiones secundarias, es decir, la forma como se entiende una visión central en la gente.

- \* Adquirir habilidades para realizar juicios morales y orientar la propia vida para sentirse bien y hacer felices a los demás.
- \* Desarrollar una actitud crítica capaz de enjuiciar la realidad social.
- \* Comprender la importancia del actuar ahora con la prospectiva de conseguir muy sólidos beneficios futuros.

### **PROPUESTA DE LA DIRECCION POR VALORES (DpV)**

El líder que patrocina los valores organizacionales es responsable de diseñar los elementos claves de una cultura y clima organizacional sólidas:

- \* Determinar y comunicar los valores y principios esenciales que orientan la cultura de una organización.
- \* Especificar los comportamientos que ejemplifican los valores o principios de la empresa y por deducción los que no lo hacen y liderar mediante el ejemplo y una certera toma de decisiones.
- \* Elaborar un método mediante el cual los individuos puedan recibir retroinformación sobre su actuación, tanto desde el punto de vista económico - financiero (resultados) como desde el punto de vista psicológico y social (comportamiento).

- \* Asegurar que los sistema de recompensa o de refuerzo, ya sean monetarios (como la retribución) o menos tangibles (como la inclusión y el acceso) sean coherentes con los valores y principios organizacionales y que reconozcan y promuevan los comportamientos deseables y castiguen los comportamientos no deseables.
- \* Asumir personalmente la responsabilidad de defender la cultura deseada y reconocer la necesidad de la redundancia y el refuerzo concernientes a lo que se espera y a lo que no es negociable.

En el siguiente cuadro hallaremos en forma esquemática la comparación y la propuesta de la DpV, planteamiento originado por Salvador García y Shimon Dolan (1997) y en sus consideraciones de carácter teórico - práctico.

Como sabemos, las organizaciones han pasado por una evolución administrativa que recorre casi toda la historia humana hasta el siglo XX, donde las tareas se daban por instrucciones. Este estilo directivo facilitaba la obtención de resultados en la medida que los «trabajadores» no tenían una especialización que ayudara a una efectividad organizativa. De otro lado, durante el siglo XX, se revolucionó el tema de los resultados y la administración de los «recursos humanos»; teniendo como eje la herramienta de la Administración por Objetivos; sin embargo, el siglo XXI, tan complejo, requiere de otro paradigma y por ello se sustenta en la Dirección por Valores (DpV).

COMPARACION ENTRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LOS TRES ULTIMOS SIGLOS<sup>5</sup>

Estilos de Dirección	Dirección por Instrucciones	Dirección por Objetivos	Dirección por Valores
Situación de aplicación referente	Rutina o emergencias	Complejidad moderada, producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la Organización	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto nivel de profesionalización (dirección de profesionales)
Tipo de Liderazgo	Directivo Tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones
Tipo de consumidor	Usuario-Comprador	Usuario-Cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
Tipo de ofertas de productos	Monopolista estandarizada	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante
Tipo de estructura organizativa	Piramidal con múltiples niveles	Piramidal con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto
Necesidad de tolerancia a la ambigüedad	Baja	Media	Alta
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja	Media	Alta
Estabilidad del Entorno	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante
Tipo de Organización	Información no específica y Jerarquías asociadas al poder.	Información diversa, específica, y aplanamiento jerárquico asociada a estatus	Conocimiento Multidimensional y difusión de estructuras virtuales.

<sup>5</sup> Tomado de Salvador García y Shimon Dolan en Dirección por Valores (1997). Páginas 30 y 31 con algunas adaptaciones hechas por Carlos Pulido Caveró.

Filosofía de control	Control supervisión descendente	Control estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del auto-control de las personas
Propósito de la Organización	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos
Alcance de la Visión estratégica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo.
Valores culturales básicos	Producción cuantitativa, lealtad, conformidad cumplimiento, disciplina. Medición de tareas y horas	Racionalización, Motivación, Eficiencia, Medición de resultados	Diversos planos en el uso de la temporalidad. Desarrollo Fidelización, Aprendizaje continuo, Participación y consenso-Innovación. Confianza Mutua Compromiso

### CONCLUSIONES

1. El desarrollo y comprensión de la problemática organizacional, es uno de los aspectos que más se ha trabajado en las últimas investigaciones, desde la época de las grandes civilizaciones o imperios, la mayor dificultad siempre ha sido como organizar los pueblos, los valores fundamentales tienen el poder de integrar personas de diferentes culturas, idiosincrasias, profesiones y hasta nacionalidades, que pueden ser aprovechadas de una forma saludable para el orden global.
2. El medio donde se desarrollan los Valores Organizacionales es la Cultura y el Clima de una organización, se entiende este concepto como un microentorno que se nutre de creencias y valores de los individuos que aportan y se mezclan con los organizacionales y que diferencia una organización de otra.
3. El uso de los VALORES es uno de los mecanismos más eficientes para reducir la complejidad organizacional y de las variables que afectan su desarrollo articulado; por ello, debemos suponer que los valores organizacionales, - multidimensionales y multisignificantes - son de gran influencia en el plano de las actitudes y de comportamiento, son imprescindibles para conseguir la identificación de las personas y su compromiso en la construcción de la organización en el futuro.
4. La dirección por valores es una alternativa eficiente para el desarrollo de una cultura que patrocine los esquemas de desarrollo de los miembros de una organización
5. El desarrollo y la consolidación de liderazgos estratégicos son claves para la gestión de la DpV. El impacto que causa en la exigencia personal y la coherencia de la actuación diaria son elementos fundamentales para una implementación exitosa.
6. Sólo a través de un involucramiento consciente, sólido y de gran compromiso los directivos de una organización pueden impulsar estos esquemas de desarrollo de organizaciones que pueden ayudar al crecimiento de la organización hacia una trascendencia significativa y de perpetuidad.

7. Es indispensable encontrar los valores nucleares de la organización y potenciar los valores de los miembros de la organización que son adoptados en una mixtura de valores que potencien el desempeño actual y real de la organización, para su desarrollo global, integral y de trascendencia futura.
8. Por último el sistema de organización basada en tareas y luego en objetivos ha pasado a un plano

operativo, para regresar a lo fundamental, los valores y su aporte al desarrollo estratégico de las organizaciones, lo cual queda demostrado no sólo en la satisfacción de las personas, sino en los resultados económicos que encuentra un engrandecimiento a partir de la innovación de los colaboradores, el compromiso de mejoramiento que cada colaborador aporta, cada día y en la identificación de una visión central compartida que entusiasma y vincula a toda la organización.

### REFERENCIAS

Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. Editorial Norma.

Bolívar, C. & Sánchez, E. Dirección por Valores: Caso Práctico. En *Harvard Deusto Business Review*. Páginas 84 -91.

DE Bono, E. (1997). *Valores Organizacionales*. Barcelona: Granica.

Etkin, J. (1993). La doble moral de las Organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Madrid. Mc Graw-Hill.

Felmand, R. (1982). *El nuevo paradigma en psicología. Ideas y Perspectivas*. Buenos Aires: Paidós.

Filion, L. (1991). El Intraempresario. Un visionante. En *Revista Venezolana de Investigación y Gerencia*. Vol VIII No4. Julio - Agosto.

Fronzizi, R. (1997). *¿Qué son los valores? Brevariarios*. México: Fondo de Cultura Económica. 3ra reimpresión.

García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: Mc Graw-Hill. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

Gestión. (1997). Promoviendo un debate ético en los negocios internacionales, domingo 15 de marzo, Fin de semana.

Grass, J. (1997). *La educación de valores y virtudes en la escuela. Teoría y Práctica*. México: Trillas

Oloriz, J. (1994). *Valores. Libro del Profesor*. Madrid: Edelvives.

Myers, D. (1993). *Psicología Social*. México: Mc Graw-Hill. Cuarta edición.

Pulido, C. (2000). Proyecto de Tesis Doctoral «Teoría de la discrepancia organizacional y su relación con la actuación de los directivos de las empresas». Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Rushworth, K. (1997). «No sobreviviremos en el siglo XXI con la ética del Siglo XX» en *Desafío*. Hacia una nueva cultura empresarial. Número 24. Marzo.

Torres, A., Luque, J. & Merino, J. (2001). *Valores, Medios y Publicidad*. Cade 2001. En *Anda news*. Año 7. No 27.