

Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas



**Carlos Díaz Llorca / Héctor Zazueta Beltrán
Elizabeth Caro Montero / Nora Millán López**

Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas



Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas

Carlos Díaz Llorca
Héctor Zazueta Beltrán
Elizabeth Caro Montero
Nora Millán López



Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas.

Autores: Carlos Díaz Llorca, Héctor Zazueta Beltrán, Elizabeth Caro Montero y Nora Millán López. —Sinaloa. México. 2023.

Publicación electrónica digital: descarga y online; detalle de formato: EPUB.

Derechos reservados © 2023.

Primera edición

ISBN: **978-607-9450-95-3**

Edición y corrección: **Astra Ediciones**

La presente obra fue dictaminada bajo el sistema de doble ciego y cuenta con el aval de los dictámenes de pares académicos.

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia, cualquier otro existente o por existir; sin el permiso previo, por escrito, del titular de los derechos.

Este libro es producto del trabajo emanado del convenio interinstitucional entre el Cuerpo Académico en Consolidación “Psicología de las Organizaciones” (UAS-CA-262), con sede en la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México y el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección ubicado en la Universidad de La Habana, Cuba.

“El pensamiento se ha de ver en las obras. El hombre ha de escribir con las obras. El hombre sólo cree en las obras. Si inspiramos hoy fe, es porque hacemos lo que decimos. Si nuestro poder nuevo y fuerte está, está en nuestra inesperada unión, nos quitaríamos voluntariamente el poder si le quitásemos a nuestro pensamiento su unidad”.

José Martí

Acerca de los autores

Carlos Díaz Llorca

Doctor en Ciencias por la Universidad de La Habana, profesor titular, consultante y profesor emérito del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Asesor, consultor, capacitador y conferencista en temas empresariales. Autor de diversos libros y artículos científicos.

Héctor Zazueta Beltrán

Doctor en Estudios Empresariales por la Universidad de Barcelona, España, profesor e investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Asesor, consultor, capacitador y conferencista en temas empresariales. Autor de diversos libros y artículos científicos.

Elizabeth Caro Montero

Doctora en Psicología por la Universidad de La Habana, Cuba. Profesora de la Universidad Europea del Atlántico en España. Asesora, consultora, capacitadora y conferencista en temas empresariales. Autora de diversos artículos científicos.

Nora Millán López

Doctora en Ciencias Sociales, Profesora e Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Asesora, consultora y conferencista en temas empresariales. Autora de diversos libros y artículos científicos.

Contenido

Acerca de los autores

Prólogo

Introducción

Capítulo 1

Preguntas de carácter teórico

1. ¿Por qué son necesarias las organizaciones y por qué requieren de una administración?
2. ¿Cuáles son los componentes básicos del trabajo de una empresa?
¿Qué rol juega cada uno de los componentes?
3. ¿Cómo interpretamos lo que es una organización y por qué requieren para operar trabajar con valores?
4. ¿Por qué se dice que las empresas son creadas por personas y para personas? ¿Qué papel juegan las personas en las organizaciones?
5. ¿Por qué el hombre es el único animal que tiene valores?
6. ¿Qué son exactamente los valores y qué relación guardan con el sentido de vida de la persona?
7. ¿Por qué no todas las personas tenemos los mismos valores, inclusive en el caso de los hermanos que fueron criados por los mismos padres y en la misma casa?
8. Los valores ¿Hay que gestionarlos? ¿Qué rol juega el gestor del cambio cultural centrado en valores?
9. ¿Cuál es la importancia de los valores?
10. ¿Cuál es el valor de los valores?
11. ¿Cómo avanzar entonces a una cultura de bienestar?
12. ¿Por qué existe una relación estrecha entre la aplicación de los valores a la dirección y la cultura organizacional?
13. ¿Cuál es la cultura consciente de la organización?
14. ¿Cuál es la cultura inconsciente de la organización?
15. ¿Pueden los sentimientos individuales de las personas ser parte de la formación de valores en una organización?
16. Cuando se habla de la pérdida de valores a partir de cambios sociales, económicos, ¿Es que se perdieron o no existían?
17. ¿Cómo la moral y la ética influyen en los valores de las personas?

- ¿Cómo los valores orientan y regulan la conducta de las personas?
18. Los valores en las personas influyen de acuerdo con la cultura de cada organización. ¿Si se cambia el entorno es lógico que se cambien los valores de las personas?
19. Los desencantos, las creencias, los valores negativos, las traiciones, el conocimiento, la educación, la disciplina, la moral, el carácter, el amor, todo eso en este mundo caótico, ¿Cómo lo manejaría? ¿En qué afectan los valores? ¿Cuál sería la línea?
20. ¿Qué diferencia existen entre los valores declarados y los valores compartidos?
21. ¿Qué hacer para gestionar para gestionar una estrategia de valores?
22. ¿Qué clasificación pudieran hacerse de los valores de las organizaciones?
23. ¿Dónde se ubican los valores dentro de las organizaciones?
24. ¿Una EDV se debe trabajar a un solo nivel organizacional o puede trabajarse estratégicamente a diferentes niveles organizaciones?
25. En las sociedades subdesarrolladas, del tercer mundo, donde existen carencias materiales y en ocasiones espirituales, con influencia de otras sociedades diferentes, ¿Sería posible lograr implementar una EDV?
26. ¿Qué sucede con el estatus de los puestos cuando se gestiona por valores en las organizaciones?
27. Se habla de gestión por valores, dirección por valores (DpV), estrategia de valores ¿Qué relación existe entre estos tres términos?
28. ¿Dónde se ubican los valores, en la mente o en el corazón?
29. ¿Será acertado pensar que las organizaciones con culturas fuertes cuentan con un sistema de valores coherente y compartido por sus miembros?
30. ¿Serán importantes todavía los valores de los fundadores para una empresa de varias generaciones?
31. ¿Qué diferencia hay entre los valores personales y los valores organizacionales?
32. ¿Qué relación tiene la EDV con la elección del método de dirección?
33. ¿Cuáles son las ramas de saber científico que han convertido a los valores en su objeto de estudio? ¿Cómo los conciben?

34. Cuando hablamos de valores organizacionales ¿Estos se relacionan con los estilos de dirección o con los métodos?

Capítulo 2

Preguntas de carácter metodológico

35. Se habla mucho de Estrategia de Valores, pero, ¿No se debe tener convicción para lograr impregnar valores en la organización? ¿Una vez creado los valores, si no se convierten en convicciones no se pierden esos valores?

36. ¿Cómo se identifican y qué importancia tienen los valores en la cultura organizacional?

37. ¿Constituye el entorno laboral el principal escenario para formar o sembrar valores?

38. ¿Solo enunciar los valores con los cuales la empresa quiere trabajar sería suficiente para que la gente opere con los mismos?

39. ¿Qué quiere decir la expresión “destilado de valores”?

40. ¿Cómo saber si un instrumento es confiable y válido, para analizar el comportamiento de los valores en una entidad?

41. ¿Cómo podría observarse si un trabajador “se lleva” los valores de la empresa y los practica en su familia y en otros rubros de su vida? 99

42. ¿Sería necesario emitir alguna resolución a la hora de implantar una EDV por la cual se deban regir las estrategias de las distintas direcciones de la entidad?

43. ¿Qué mecanismos o métodos se sugiere utilizar para evaluar al personal en el proceso de selección para asegurarse que los aspirantes reúnen los valores por los cuales se rige la organización?

44. ¿Por qué la EDV no ha funcionado en algunas empresas?

45. ¿Considera usted que existe alguna receta de determinados valores que no deben faltar en una estrategia de dirección por valores en las entidades cubanas?

46. ¿Es posible constatar si el sistema de valores de una empresa, lo constituyen valores compartidos por sus miembros antiguos o de nuevo ingreso?

47. ¿Qué tipo de valores deben ser una verdadera prioridad en empresas en perfeccionamiento para ejercer una dirección adecuada?

48. ¿Cuáles valores deberían prevalecer en una empresa que tengan re-

lación con la eficiencia, eficacia y efectividad?

49. ¿Cuáles valores éticos deberían prevalecer en una empresa para asegurar que funcionen los otros tipos de valores?

50. ¿Por qué se ubica al respeto y a la honestidad como dos valores cruciales en las relaciones comerciales?

51. ¿Qué hacer con los valores?

52. Si todas o parte de las personas de una organización se salen de los caminos que la dirección enunció ¿Qué se debe hacer para enrutarlas de nuevo por los carriles que se demandan?

53. En mi organización hay dos muchachos que son talentos, donde sus capacidades superan las competencias necesarias y comparten los valores de la organización, pero se sienten subutilizados. ¿Qué hacer con estos muchachos?

54. Una vez iba viajando en un avión y vi un artículo de la revista de la aerolínea que hablaba de la necesidad de adoctrinar a las organizaciones. ¿Es que tal adoctrinamiento se hace a través de los valores? ¿Cómo?

55. La modelación de conductas ¿influye en el desarrollo de valores esperados?

56. ¿Qué es el Coaching por Valores y cómo se usa?

57. ¿Cómo dirigir basados en valores?

58. ¿Cómo gestionar nuevos valores en una organización que ya tiene los suyos asentados tras muchos años de trabajo?

59. ¿Cómo sabemos cuál metodología de formación funciona mejor en una u otra organización, si se quieren gestionar sus valores?

60. ¿Cómo llevar a cabo un proceso de cambio de cultura? ¿Qué papel juegan los valores?

Capítulo 3

Preguntas de carácter práctico

61. ¿Por qué se dice que en la actualidad hay una crisis de valores?

62. ¿Cómo se llama a la diferencia que hay entre la importancia de un valor y otro?

63. ¿Por qué resulta difícil instrumentar un cambio de valores en las organizaciones?

64. Con la situación de la crisis económica que existe y que influye en

todos los escenarios ¿Pueden los valores sufrir modificaciones, aunque se encuentren sobre una base sólida?

65. Si las creencias y los valores conforman una unidad operacional, donde estas últimas se sustentan o son formas de actuación derivadas de las primeras. ¿Cómo se puede ajustar el proceso de aprendizaje de estas estructuras de pensamiento de manera tal que se traduzca en resultados deseados o en los valores que se desean compartir?

66. Los indicadores de valor deben ser patrimonio de cada organización y por supuesto, formulados por ella. En muchas organizaciones existen indicadores que han sido directivos o formulados por niveles superiores a la organización, ¿Cómo conjugar y medir estos en la organización?

67. El liderazgo debe variar en función de las características del grupo que se dirige. ¿Qué importancia tienen los valores dentro de esas características?

68. ¿Qué características debe tener la evaluación del impacto de un programa de formación de valores?

69. ¿Cómo propiciar el proceso de internalización de los valores organizacionales en los miembros de la organización?

70. ¿Es posible adoptar con éxito en una organización la EDV por decisión propia en cualquier momento o requiere una experiencia previa de su equipo de dirección en el uso de otras estrategias como Dirección por Valores o Dirección Estratégica?

71. ¿Sería similar la complejidad de la implementación de una EDV en una institución de la educación, la salud, la construcción o la agricultura, que en una institución del turismo, comercio minorista, industria básica o telecomunicaciones? ¿Por qué? ¿En qué medida las condiciones materiales, de vida, solvencia, incentivos, etc. influye en el logro de la implementación de una EDV en una institución?

72. Si todavía tenemos problemas con la Dirección por Objetivos, si estamos proyectando Gestionar por Competencias (diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano) y ahora introducimos una Estrategia de Valores (EDV), ¿No nos estaremos saturando o cree usted que se complementan?

73. ¿Podrá nuestra empresa definir los valores que está dispuesta a compartir, sin antes conocer los del gobierno y de la corporación?

74. En la actualidad las personas sienten que dirigir reporta más problemas y menos beneficios, ¿A qué se debe esto?
75. ¿Son los valores una herramienta de dirección? ¿Se dirige con valores?
76. ¿Pueden entrar en contradicción los valores éticos señalados en una organización con las leyes o reglamentos implementados en el país? Si es positivo ¿qué se debe hacer?
77. ¿Cómo realizar la selección de valores éticos en colectivos donde faltan estos, tomando en cuenta que este proceso se realiza sobre la base del consenso?
78. ¿Es posible fomentar valores en una empresa de más de mil trabajadores?
79. ¿Cuántas personas se requieren como mínimo para empezar a gestionar valores en las organizaciones?
80. ¿Es posible gestionar por valores en micro, pequeñas y medianas empresas?
81. ¿Por dónde y cómo empezar la intervención al gestionar el cambio de valores en una organización?
82. ¿Tienen los trabajadores de diferentes sexos, diferentes valores?
83. ¿Cómo se puede observar si en las organizaciones se practican realmente los valores que ellas enuncian en sus panfletos, paredes o páginas WEB?
84. ¿Cómo podría medirse el impacto de la capacitación en el tema de la EDV?
85. ¿Qué importancia tiene el lenguaje en el cambio de cultura centrada en valores?
86. ¿Qué debe hacerse si los actuales miembros de una organización se resisten a adoptar los nuevos valores de la misma?
87. ¿Cuál es el rol que tiene la confianza en un equipo de dirección?
88. ¿Qué importancia tiene la conducta de un líder de empresa o departamento cuando se habla de generar confianza y empezar a practicar nuevos valores en las organizaciones?
89. ¿Las potencialidades de la confianza y la creatividad inciden directamente en el rendimiento de un equipo humano para alcanzar una máxima calidad?

90. En la vida los principales valores nos los forman la familia y la escuela, porque confiamos, los respetamos y tenemos fe. El entorno es otro formador de valores, pero en las organizaciones ¿quiénes forman valores si en muchas de ellas no hay confianza, respeto, ni fe?
91. ¿Qué pasa cuando hay más de un líder en la organización, y con valores diferentes?
92. Cuando el contexto obliga a las personas a mover sus propios límites morales, ¿Se pierden los valores?
93. Cuando una organización cambia ¿Cambian también sus valores?
94. Para emprender, ¿Son necesarios los valores?
95. Si los valores son tan importantes, ¿Por qué es tan difícil gestionar por valores?
96. ¿Qué relación existe entre la Política de Recursos Humanos y el fracaso de la gestión por valores en algunas organizaciones?
97. Bajo la lógica de la Dirección por Valores, ¿Cómo formar equipos de trabajo apelando a los valores de sus miembros?
98. ¿Qué tipo de diferencias se observan en empresas que practican una EDV y las que no practican valores identificados en su filosofía? ... 194
99. ¿Existe el riesgo real de que en una organización o empresa ocurra un deterioro de los valores establecidos, al extremo que desaparezca?
100. ¿Cuánto tiempo se requiere para empezar a notar el cambio cuando se introduce la DPV en las organizaciones?
101. ¿Teniendo un grupo de valores declarados un directivo puede trabajar con otros valores emergentes? ¿Cómo pudiera agregarle valor a los valores con los que trabaja?

Referencias

Prólogo

Recientemente, mi amigo Carlos Díaz Llorca me invitó a escribir el prólogo de su nuevo libro *Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas*. Como el correcto caballero que es, tuvo la gentileza de decirme que era una decisión mía aceptar y que no estaba obligado a ello. Yo le respondí que sí, que lo haría, sin referirme al inmenso honor que eso representaría para mí.

Carlos Díaz Llorca, autor inicial de esta obra, es una de las leyendas de las ciencias económicas y empresariales de Cuba e Hispanoamérica. Con más de cincuenta años de trabajo profesional, extiende cada día su huella en la ciencia, con un trabajo incansable. Es Profesor Emérito (2018) y Consultante (2009) de la Universidad de La Habana, Nominado a la condición de académico titular de la Academia de Ciencias de Cuba (2018), Doctor en Ciencias (2008), Doctor en Ciencias Económicas (1986), Profesor Titular (1986), Licenciado en Control Económico (1971) y Contador (1967). Carlos es, sin duda, un cubano que ha dado renombre académico a su país como profesor, conferenciente y capacitador en diversas naciones del mundo.

Carlos ha sido prolífico en sus investigaciones reflejando sus resultados en libros y artículos científicos. Aunque no lo sé con exactitud, estoy seguro de que pasan de cien esas publicaciones, donde destacan sus libros, publicados en Cuba y el extranjero. Además, ha sido un líder científico, organizando encuentros, foros de discusión de problemas de gestión, participación en congresos, formando investigadores más jóvenes. Tiene un prestigio enorme en la comunidad de empresarios en Cuba, los cuales lo consultan frecuentemente, buscando consejo y apoyo.

Los autores que acompañan en esta obra al Dr. Díaz Llorca, son profesores e investigadores con menos experiencia, todos con grado de doctorado, pero que vienen formando su camino académico desde hace

ya varios años. La amistad que a ellos los une y las contribuciones científicas entre el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, Cuba, y el Cuerpo académico “Psicología de las Organizaciones” de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México, coadyuvó en la creación de este libro que ahora tienen en sus manos.

Voy a referirme ahora al libro y para eso añadiría la pregunta 102: ¿Por qué se debe leer este libro sobre valores en este momento? Algunos ejemplos me permitirán argumentar mejor mi respuesta a esa pregunta.

Vivimos en una época histórica llena de paradojas. Nunca como ahora la humanidad ha producido tantas riquezas, con una tecnología tan avanzada. Estamos mejor que nunca, pero, sin embargo, todavía subsisten bolsones de pobreza extrema, incluso en países desarrollados, lo cual indica que hay cuestiones que fallan en nuestros sistemas económicos. Evidentemente, faltan valores como el humanismo para propiciar que esa inmensa riqueza se distribuya mejor.

Muchos gobernantes blasonan de dirigir para y por el pueblo más necesitado. Piden a sus ciudadanos austeridad y solidaridad, pero sus descendientes (y quizás ellos también) viven en medio de una riqueza casi obscena.

Otros hablan de honestidad y sacrificio para mejorar sus respectivos países en un futuro. Se presentan como paradigmas de la decencia y critican a sus opositores mientras que están en la oposición, pero al asumir al poder se olvidan de sus promesas y llegan a cometer felonías mucho peor que sus antecesores. De nuevo se aprecia falta de valores como la honestidad, la decencia y la capacidad de sacrificio.

Ciertos políticos critican a una supuesta “casta dominante y corrupta”, dándose golpes de pecho y presentándose como representantes impolutos de las capas más desfavorecidas; pero al llegar a posiciones de poder, adquieren propiedades, cambian sus estilos de vida y pasan a integrar esa “casta” que tanto criticaban. Los valores tan necesarios, como decoro y dignidad, no aparecen.

Miembros de una religión que blasona de buscar la paz y la armonía entre los seres humanos, asesinan constantemente a aquellas personas que no comulgan con su credo. Imponen la violencia para difundir su-

puestos principios de amor y paz. De nuevo se percibe la ausencia de valores como el humanismo.

Un deportista famoso, que se jacta de sus habilidades y sus logros deportivos, así como de sus posiciones a favor de los desposeídos; pasó toda su vida deportiva haciendo trampas, mediante el consumo de sustancias dopantes prohibidas y una vez retirado, vive como un millonario, gracias a sus trucos. Como mentiroso y trámposo, le faltan el valor de sinceridad y la integridad.

Un científico altera sus experimentos con células madres, para obtener resultados falsos y demostrar sus hipótesis, para recibir beneficios económicos importantes, prestigio y fama. Se aprecia la deshonestidad y la falta de escrúpulos y por supuesto, la falta de valores como la decencia y la integridad.

A diario encontramos periódicos que publican medias verdades (o simplemente mentiras) para favorecer determinadas posiciones políticas. Engañan a sus lectores sin que les tiemble la mano. Faltan dignidad y decoro.

Con preocupación nos enteramos que empresas del sector de la alimentación en ciertos países, utilizan productos dañinos que venden a sus clientes, todo para ganar un poco más. No hay escrúpulos en esos que deben velar por nuestra salud, con responsabilidad y decencia.

¿Se necesitan más ejemplos para llegar a la conclusión de que un libro como este es muy necesario y útil? No creo que sean requeridos. Seguramente el propio lector tenga otras experiencias análogas que puedan sustentar estos argumentos.

Afortunadamente, considero que hay más personas buenas que malas en el mundo. Esas, como dijo Martí, "... tienen en sí el decoro de muchos hombres". Por ello apreciamos como en los medios masivos de comunicación o en simples conversaciones con ciudadanos sencillos, las preocupaciones por la falta de valores en personas e instituciones se hace patente.

Y esas preocupaciones las han asumido este cuarteto de científicos que ha escrito este libro excelente sobre valores en las organizaciones. Es un libro que debemos leer todos, pues su contenido excede, con mucho "las organizaciones" y podemos aplicarlo a la familia, el barrio, la comunidad, el hospital, el sistema bancario o a la "calle" en general.

Esas 101 preguntas están presentadas en una forma muy sencilla, de manera que puedan ser comprendidas por todo tipo de lectores. Es una obra que se lee fácil, pues además de útil es disfrutable. Pero nadie se engañe: detrás de cada pregunta y su respectiva respuesta, se aprecia una profunda reflexión científica, hecha por personas que conocen la naturaleza humana y que además han estudiado mucho esos problemas. Sus autores pueden estar satisfechos.

La Habana, Cuba, 31 de mayo de 2023.

Dr. Cs. Lázaro J. Blanco Encinosa

Profesor Consultante y Titular

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”

Introducción

El libro *Hablando de valores en las organizaciones: 101 Preguntas y Respuestas*, es el resultado de años de trabajo buscando información sobre las dudas que tienen diferentes personas, muchas de ellas estudiantes de diversas carreras afines a los negocios y también algunos dirigentes empresariales, sobre el uso de los valores en las organizaciones.

Durante los últimos años de trabajo se han estado impartiendo diferentes cursos, entrenamientos y conferencias sobre el tema de los valores en las organizaciones. La actividad desplegada en este tiempo ha estado documentada en diversos libros escritos por autores de esta obra, tales como: *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones* (Díaz, 2009), *Cómo utilizar los valores en las organizaciones* (Díaz, 2010), *Desarrollo de Valores en el Trabajo* (Zazueta y Arciniega, 2010), *Situaciones Empresariales Aplicando Valores* (Zazueta y Colaboradores, 2013), así como *Ética en las Organizaciones* (Zazueta y colaboradores, 2017).

Ha sido preocupación permanente en cada clase, curso, entrenamiento y conferencia que se ha impartido, el recopilar un conjunto de preguntas asociadas a las dudas que tienen los participantes sobre el tema de los valores. Este conjunto de preguntas ha sido amplio, donde muchas de ellas han estado repetidas y otro grupo han sido preguntas que no tenían fuerza o valor de significación.

Al tener en las manos esta fuente de información tan valiosa, es decir, las dudas que tienen personas que están vinculadas a la práctica sistemática, vino a la mente de los autores la idea de hacer un libro, porque se dieron cuenta de que las respuestas a todas las dudas sistematizan el conocimiento y las respuestas son ampliaciones de aquellas cosas que tal vez están en los libros, pero, no lo suficientemente ampliadas.

De hecho, cualquier pregunta es una duda y cualquier duda es una laguna que tienen las personas en su sistema de conocimiento. Por tan-

to, que mejor que tratar de llenar esos vacíos tratando de enriquecer en lo mejor de lo posible el conocimiento de las personas.

La película de Walt Disney *101 Dálmatas*, fundamentada en el libro de igual nombre de Dodie Smith, se utilizó como inspiración para bautizar esta obra como *Hablando de valores en las organizaciones: 101 Preguntas y Respuestas*. Las preguntas obtenidas en la realidad sobre pasaron las 150 pero, para adaptarse a la referencia concebida se acotaron a 101, eligiendo las más sobresalientes.

Es necesario aclarar que la obra que se les está presentando está llena de las bondades de los autores y sus criterios, que no tienen fundamento alguno en las maldades de Cruella de Vil, por lo que se espera que la referencia no eclipse sus fundamentos. El libro no busca crear un abrigo, sino que ansía aglutinar un colchón de ideas con algo que son el ADN de la humanidad: los valores.

Es obvio que, al llevar dichas preguntas al marco de un libro, se sistematizan las experiencias y pueden servir, por un lado, para ampliar el sistema de conocimientos de aquellas personas interesadas en este tema, por otro lado, puede servir de elemento motivador para que otras personas empiecen a preocuparse por este tema tan fascinante que es el de los valores.

Las respuestas a las preguntas formuladas están fundamentadas en los criterios personales de los autores y sus experiencias particulares, pero, respetando la rigurosidad científica de las respuestas. Es de sumo interés que los lectores queden complacidos y compartan con los autores las distintas ideas y que si tienen más intereses formulen más preguntas o tal vez soliciten hacer un foro sobre el tema.

El hilo conductor del libro se fundamenta en que los valores se mueven dentro de cinco estrategias dentro de una matriz, que se estructura, por un lado, en función del interés de los equipos de dirección para trabajar con una estrategia de valores y, por otro lado, en que los valores se forman inexorablemente en los grupos a partir de que la variable tiempo va transcurriendo. Sobre esta idea se trabaja con cinco estrategias: de orientación, neutral, aleatoria, negociable y de desarrollo.

Alrededor de estas estrategias se fundamenta la necesidad de una estrategia de valores para tener proyectos nuevos e ilusionantes y obtener el beneficio de trabajar con un conjunto de valores jerarquizados.

Estos criterios, unidos a otros que toman como referencia el lado oculto de los equipos directivos, ponen en evidencia que los equipos de dirección tienen que operar con una lógica de gestión que opere en otras dimensiones a las cuales le sean asociados determinados metavalores. Son estos los elementos que sirven para dar los criterios en las respuestas que se presentan a las preguntas.

Las respuestas no tienen verdades absolutas, se sabe que estas no existen, en las respuestas están simplemente los criterios profesionales y percepciones sobre las preguntas formuladas. Es posible que estas respuestas sean perfectibles a partir de otros criterios y debates que se puedan desarrollar, pero, hacer un libro no es proceso infinito, sino finito y donde el Dios Cronox presiona para encontrar el fin.

Desde las primeras pautas definidas, surgió la idea de estructurarlo en tres partes y para ello se concibieron tres capítulos. El primer capítulo está dirigido a responder 34 preguntas que se estructuraron como teóricas. Es decir, son interrogantes en cuya fundamentación prevalecen los criterios que existen alrededor del tema de los valores en las organizaciones. La segunda parte o capítulo dos reúne 27 preguntas metodológicas, lo que presupone preguntas cuyas respuestas orientan a conocer cómo operar al trabajar con los valores. Finalmente, en el capítulo tres afloran 40 dudas relacionadas con la práctica o lo que es lo mismo, las respuestas reflejan experiencias de la práctica real de los valores.

El público al que va dirigido este libro es muy variado, puede que se encuentren lectores que estudian el tema en alguna licenciatura o ingeniería relacionada con los negocios. También puede existir un público más interesado en el marco de una Maestría en Dirección (MBA), que recibe materias relacionadas con el tema o tal vez quiera trabajar una tesis de maestría o doctorado. Finalmente, no deja de haber un público interesante, que son aquellos que trabajan en las organizaciones privadas o públicas, desarrollando actividades como especialistas o como directivos y que el tema de los valores en las organizaciones se toca muy de cerca y donde en este libro podrán encontrar muchas respuestas a la situación que a diario tienen que enfrentar, ya que el tema de los valores es un tema privilegiado para la actividad empresarial en el actual siglo XXI.

Además, aunque algunas respuestas hacen referencia a situaciones particulares, se procura que estas sean universales; es decir, no responden a aspectos particulares de un país, sino que abarca la gama de empresas y países hispanoparlantes que tengan interés de enfrentarse a un tema de actualidad, los valores.

Si usted ha leído este prefacio y ha llegado hasta aquí es porque el tema le interesa, muchas gracias por haber elegido *Hablando de valores en las organizaciones: 101 Preguntas y Respuestas*.

Los autores

Capítulo 1

Preguntas de carácter teórico

1. ¿Por qué son necesarias las organizaciones y por qué requieren de una administración?

El ser humano es un ser social por naturaleza y solo en la sociedad puede desarrollar su propia naturaleza. Desde ese punto de vista, todas las personas, como seres sociales, requieren sobrevivir y para ello deben garantizar la reproducción ampliada tanto de las personas como de los recursos que requieren del sistema de relaciones que necesitan para vivir en sociedad.

Desde esta manera, las organizaciones, productivas o no, son las que garantizan la supervivencia de la humanidad y como tal son organismos vivos. Es decir, sus diferentes componentes actúan en forma sistémica y permiten que entre todos sobrevivan, aunque no equitativamente, en un medio que se hace complejo, lleno de indeterminaciones y en el medio de cierta incertidumbre.

De esta forma, se puede decir, que las organizaciones son entidades que garantizan la supervivencia de la humanidad y para ello requieren trabajar orientadas a metas, pero, no cualesquiera metas, sino aquellas que sean capaces de ser eficientes, eficaces y efectivas, aspecto que es garantizado por la acción coordinada de cada uno de los miembros de la sociedad.

En el caso de las organizaciones con fines de lucro se entiende que existen para producir un producto o prestar un servicio. También puede entenderse que su existencia es para vender algo y obtener por ello determinados ingresos. Finalmente, como organización con fines de lucro puede entenderse que existen para obtener ganancias.

Cualquiera de estos criterios es evidente que hacen un sobredimensionamiento del producto y no tiene en cuenta en lo fundamental al cliente. Las organizaciones lucrativas existen para darle una oferta atractiva al cliente, es decir, satisfacer su necesidad de acuerdo con la utilidad que este cliente perciba del producto. Para lograr esto cada persona que labora en una organización de este tipo tiene que conocer el significado de su trabajo, cualquiera que este sea, y de esta forma expresa los valores que comparten entre todos.

Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro no tienen como condición “sine qua non” el tener ganancias para garantizar la repro-

ducción ampliada, aspecto que es la razón fundamental de organizaciones con fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro suelen ser entidades prestadoras de servicios, que garantizan el conjunto de relaciones que requiere la sociedad para su funcionamiento y control.

Pero, obviamente, estas organizaciones existen, se mantienen y sobreviven porque son las personas las que le dan sentido como organismo vivo. En ella trabajan personas y es fundamental que en ese trabajo le encuentren el sentido a la labor que realizan, sean conscientes que su trabajo enriquece su existencia y que su forma de actuar combinada con las de otros garantiza la existencia de la especie. En tal sentido, en esa forma de actuar las personas ponen de manifiesto sus valores.

2. ¿Cuáles son los componentes básicos del trabajo de una empresa? ¿Qué rol juega cada uno de los componentes?

Los componentes básicos del trabajo de una organización se pueden centrar en cuatro aspectos claves que mantienen una relación de causa-efecto: el financiero, el público objetivo, los procesos y los trabajadores unidos a los sistemas con los cuales opera.

Desde el punto de vista financiero, en las organizaciones lucrativas, esta dimensión brinda la máxima definición de éxito de la organización, describe los resultados que se esperan alcanzar. Es decir, da respuesta a la interrogante en cuanto a ¿cómo aparecer ante los dueños? Obviamente, muestra cómo ha crecido un capital empleado.

En el lado de las organizaciones no lucrativas, no deja de ser una dimensión central por igual, ya que en ella se pone de manifiesto ¿cómo se han empleado los recursos financieros dados, en función de garantizar los servicios prestados al público objetivo al cual se sirve?

En la dimensión de público objetivo también se expresa el valor que se les brinda a los diferentes públicos que atendemos y es donde está presente lo que hay que hacer para garantizar las necesidades y expectativas de esos públicos. En el caso de las organizaciones lucrativas, esta dimensión expresa lo que hay que hacer para mantener la fidelidad de dicho público y mejor aún, aumentarlo. En las no lucrativas, hay que considerar cómo mejorar el servicio que prestamos.

Como se expresó anteriormente, entre estas dimensiones hay una re-

lación causa-efecto. Para que haya un adecuado uso del financiamiento o este crezca, es necesario tener un público objetivo satisfecho que se mantenga y en el mejor de los casos, se incremente.

La dimensión de proceso es la que crea y entrega el valor que requieren los públicos, por lo que en ella es donde se expresa el valor que requieren los públicos de los productos o servicios que necesita. Es en esta dimensión donde está la capacidad de cada organización para cambiar y mejorar lo que hace y superar las expectativas de los públicos.

Pero, mientras en el proceso es donde se crea valor para el público objetivo, en la dimensión de las personas y los sistemas es dónde está la fuente para crear ese valor de manera sostenible, es donde está el motor, la fuerza que mueve la organización. Es donde están los intangibles que potencian los procesos básicos y los mejorar continuamente.

Desde el punto de vista de la relación causa-efecto de estos cuatro componentes, los mismos pueden ser leídos desde dos orientaciones: de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Sí, se puede decir que para que la dimensión financiera se incremente o se haga buen uso de los presupuestos asignados, es necesario satisfacer las necesidades y expectativas de los públicos que se atienden, pero, para ello deben existir buenos procesos y cada vez mejorarlos más. Sin embargo, para que estos procesos operen bien, requieren de una fuente fundamental, que son las personas y los sistemas que operan.

Visto desde otra óptica, una lectura pudiera ser inversa a la anterior. Es decir, son las personas y los sistemas que trabajan los que garantizan que existan procesos que garanticen las necesidades y expectativas de los públicos y con ellos obtener un incremento de los recursos financieros o al menos un buen uso, dependiendo del tipo de organización con la cual se esté trabajando.

Bajo estas lecturas se observa que son las personas un elemento clave, que sirven de base, como intangible, para que la organización funcione y funcione con eficacia, eficiencia y efectividad. Pero, estás personas actúan a partir del significado que les encuentren a las tareas que realicen y este significado está en la interpretación de los valores con los cuales actúen.

3. ¿Cómo interpretamos lo que es una organización y porqué requieren para operar trabajar con valores?

La organización no se puede decir que es una actividad puramente humana. Se sabe que en el reino animal hay especies que tienen establecidas sus relaciones y quién tiene el poder. No por gusto se dice que el león es el “rey” de la selva.

Sin embargo, en la medida que el “homo sapiens” fue evolucionando y creando su propio “reino” fue naciendo una necesidad humana, la de coordinar acciones, de cooperar. En esta cooperación resultó indispensable el establecer relaciones, donde unas se caracterizan por ser de coordinación, mientras que otras son de subordinación.

De esta forma, las organizaciones nacen de la necesidad humana de establecer cooperación. Las personas se vieron obligadas a cooperar entre sí para alcanzar sus propósitos, por razón de sus limitaciones físicas y biológicas, psicológicas y sociales.

La complejidad que fue surgiendo en este sistema de relaciones derivó que existieran diferentes entidades, unas dedicadas al trabajo productivo, otras destinadas a la prestación de servicios y en cada una de ellas se ha encontrado que no existe una organización óptima, sino que esto variará según las relaciones que establezcan las personas, las características de las actividades que se desarrollan y el paso del tiempo.

Es necesario que las personas conozcan el papel que juegan en la labor que realizan y la forma en que se debe relacionar con otras, establecer este papel implica: objetivos, actividades o tareas, áreas o alcance de autoridad, información necesaria y recursos, entre otros. Esto es válido en cualquier tipo de actividad: económica, política, social, deportiva, cultural, científica, etc.

Cuando las personas no solo conocen el papel que deben cumplir, sino también la forma en que sus funciones se relacionan con otras, estarán en posibilidades de comprender que únicamente mediante la cooperación se alcanzan los objetivos de la entidad.

Pero, además de las relaciones de cooperación, resulta indispensable establecer las de coordinación y subordinación de los componentes que integran la entidad, de manera de que esta red de relaciones asegure la integridad de la misma.

De esta forma, organizar implica un proceso donde se establecen las relaciones entre las personas a partir de la idea de crear una organización para alcanzar determinados objetivos o metas, considerando las actividades que cada persona es capaz de realizar. Varios factores pueden determinar el carácter de una organización, entre ellos se encuentran la tecnología que se utiliza, el entorno con el cual interactúa y la cultura organizativa de sus miembros.

Es justo en la cultura organizativa donde se encuentran los valores y esta cobra un papel determinante en el funcionamiento de la organización. Al crear una organización se trabaja en principio con los elementos que son tangibles dentro de ellas, pero estos elementos tangibles solo podrán operar a través del capital intelectual.

Se entenderá como capital intelectual aquel formado por el capital humano, es decir, el personal debidamente seleccionado y desarrollado con las competencias necesarias, y el capital estructurado, formado por los vínculos y relaciones creadas.

Con estos elementos se quiere expresar que la cultura organizacional es parte del capital con que se crea una empresa y que es necesario crearla, fomentarla, desarrollarla y adoctrinar al personal para que responda a la cultura de trabajo, que logre los objetivos a alcanzar de la manera más eficiente, eficaz y efectiva.

4. ¿Por qué se dice que las empresas son creadas por personas y para personas? ¿Qué papel juegan las personas en las organizaciones?

Cualquier empresa es creada por un ser humano, la idea de dar vida a una organización nace inicialmente en la mente de un individuo, quien posteriormente la comparte con otras personas para llevarla a cabo. Desde el momento en que la persona creadora de la empresa inicia alguna gestión para darle vida, inevitablemente empezará a tener relaciones con otras personas. Para crear cualquier compañía, sea cual sea su tamaño, se requieren recursos, los cuales serán estructurados para formar un sistema donde se interrelacionarán para cumplir objetivos que pueden ser establecidos o no, y eso es precisamente una empresa.

Los recursos que se requieren para dar vida a cualquier organización son: materiales, técnicos, financieros y humanos. Aquí destaca la presencia directa del recurso humano como un elemento más en las organizaciones, pero si se quiere gestionar la adquisición de los otros tres recursos, quien desempeñe esa tarea se tendrá que relacionar con otras personas.

Como ya se señaló, las empresas cuentan con personas, a las que se les denomina recursos humanos. En cualquier empresa es necesario establecer una estructura organizacional que contenga los puestos de la misma, además de establecer las funciones que se llevarán a cabo por cada puesto y la manera en que se interrelacionarán para realizar las labores cotidianas. También se requiere establecer el perfil de la persona que habrá de ocupar el puesto. La magnitud y complejidad de las operaciones son elementos a tomar en cuenta para determinar cuántas personas deberán trabajar en una empresa y qué características deberán tener estas personas.

Además de los fundadores, los propietarios y los trabajadores, la empresa deberá relacionarse con otras personas diariamente. Los clientes, los proveedores, los acreedores, el gobierno, las instituciones no gubernamentales y la sociedad en general son entes formados por personas con los que la empresa interactúa durante su vida.

En las anteriores líneas queda manifiesto por qué las empresas son creadas por personas y para personas. La empresa es relación humana pura y quienes gestionen empresas deberán tomar esto en cuenta.

Por último, el rol que juegan las personas en las organizaciones es imprescindible. No se puede imaginar una empresa sin personas. De aquí emana la expresión que la empresa es creada por personas y para personas. Por muy automatizada que esté la empresa, requiere de personas para concebir y poner en producción los equipos ideados.

5. ¿Por qué el hombre es el único animal que tiene valores?

Una definición básica de valores es la de Rokeach (1973) quien plantea que un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta

específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia. Es decir, los valores son elecciones preferenciales entre un modo de conducta y otro generalmente antagónico.

Cuando se habla de valores es necesario considerar el libre albedrío, lo que quiere decir que las personas pueden tomar decisiones por libre voluntad. Los animales llamados inferiores, no pueden tomar decisiones sobre sus comportamientos y deben repetir los mismos a través de miles de años. Un águila sigue volando de la misma manera sin modificar su técnica. Un caballo sigue corriendo igual como lo ha venido haciendo desde épocas ancestrales. Aunque ambos son más rápidos y pueden correr más rápido que el hombre, el nombrado *homo sapiens* ha modificado sus comportamientos y con el apoyo de la tecnología puede volar más veloz que el águila utilizando un avión y desplazarse con mayor rapidez que un corcel montando un automóvil.

El único animal que puede realizar elecciones utilizando el razonamiento con libre voluntad es el hombre. Por lo tanto, el ser humano posee valores establecidos por un sistema social al que pertenece. Los animales llamados inferiores poseen un instinto que los estudiosos lo han relacionado con las emociones y no con el razonamiento, de tal manera que la conducta animal es fija frente a uno o diferentes estímulos de socialización.

Más de alguno de los lectores habrá visto videos por Internet o en el teléfono móvil donde se aprecia a perros salvando a niños o a sus amos adultos cuando se están ahogando en un lago, lo cual nos motiva a pensar que los perros piensan y están tomando la decisión de ayudar a quien los alimenta y los cuida. Aunque pareciera que los perros entienden y pueden diferenciar entre lo que está bien y lo que está mal, quienes estudian a los caninos sostienen que no se debe a un razonamiento sino a un instinto irracional.

Los perros no pueden elegir cómo comportarse, seguirán viviendo de igual manera sin ser ellos los que cambien su entorno con el transcurso de los años. Si los perros han cambiado su manera de vivir, esto se debe justamente a la relación que han tenido con el hombre, de tal forma que hoy a los canes se les alimenta con comida especial para

ellos, se les coloca ropa para protegerse del frío o para lucir a la moda, además de que viven en sus propias casas diseñadas para ellos, algunos duermen hasta con aire acondicionado y hasta les han heredado fortunas como si fueran personas.

Para contestar con precisión la interrogante de por qué el hombre es el único animal que tiene valores, la respuesta sería porque puede elegir entre su manera de comportarse frente a diferentes situaciones que se le presentan en el día a día.

6. ¿Qué son exactamente los valores y qué relación guardan con el sentido de vida de la persona?

Para Zazueta (2007) los valores son creencias sólidas, generalmente expresadas por pares de palabras antagónicas, que por elección preferencial individual rigen como guías de comportamiento de las personas y de los grupos, los cuales son ordenados jerárquicamente dependiendo del contexto, de la situación en que se encuentren y que son evaluados desde muy importante hasta nada importante.

Por otro lado, la definición de valores de Rokeach (1973), científico de la sociología, parte de los siguientes supuestos básicos:

1. El número total de valores que una persona posee es relativamente reducido.
2. Todos los hombres poseen los mismos valores, aunque estos varían en intensidad.
3. Los valores se organizan en sistemas de valores.

Adicionalmente, el mismo investigador norteamericano plantea que los valores tienen que ver con el sentido de vida de la persona porque inciden en su comportamiento. Si una persona dice tener unos valores y ellos no se reflejan en la manera en que ella se comporta, eso quiere decir que realmente esos valores enunciados no son sus valores reales, los valores reales de ese individuo son los que son observables en la conducta explícita.

Rokeach (1973), al respecto también manifiesta que:

- Los antecedentes de los valores humanos son desarrollados por la

- cultura, la sociedad, sus instituciones y por la personalidad.
- Las consecuencias de los valores humanos serán manifiestas virtualmente en todos los fenómenos que los científicos sociales consideren valiosos de investigar y comprender.

Para Frankl (1984), el sentido de vida es el significado concreto de la vida de cada individuo en un momento dado. A la ausencia del sentido de la vida, el mismo autor la ha denominado como el abismo infernal del vacío existencial. El sentido de la vida difiere de persona a persona y es dinámico para la misma persona, es decir, cambia entre una etapa y otra.

Reflexionando sobre la relación de los valores y el sentido de vida, ambos constructos tienen relación íntima. Un valor responde a lo que es importante para el individuo y le sirve de base para tomar decisiones de comportamiento. Una persona que ubica sus valores y define qué comportamientos de su vida son congruentes con ellos se sentirá saludable al actuar en concordancia. Una persona que tiene claro cuáles son los valores que rigen su existencia tendrá una vida con mayor significado y sentido. A la inversa, las personas que no tengan claridad sobre qué es lo importante en sus vidas, tendrán mayor posibilidad de tener una vida sin sentido.

Como muchos aspectos de nuestra existencia, los valores y el sentido de vida cambian con el tiempo. Se ajustan entre las diversas etapas del desarrollo individual y en la medida en que ambos constructos son compartidos con otros individuos, quienes los poseen se sentirán más cómodos con estas relaciones. Esto quiere decir que las personas elegimos amistades o compañías personales seleccionando a otras personas cuyos valores y sentido de vida se parezcan a los nuestros.

Para ejemplificar esta situación basta sacar a colación el caso de los agremiados a la institución Alcohólicos Anónimos; las personas que acuden a las sesiones diarias de esta agrupación se identifican entre sí por querer dejar de beber alcohol o desear abstenerse de consumir alguna otra droga, para ellos es importante cambiar este comportamiento que les está generando un sentido de vida no muy halagador. Quienes acuden a este tipo de terapias grupales entienden a sus compañeros por-

que para ambos es importante dejar de beber y desean darles otro sentido a sus vidas.

A manera de conclusión de la respuesta a esta interrogante planteada, si los valores del sujeto cambian, también cambiará su comportamiento; de igual manera este cambio tendrá íntima relación con el sentido de vida de la persona.

7. ¿Por qué no todas las personas tenemos los mismos valores, inclusive en el caso de los hermanos que fueron criados por los mismos padres y en la misma casa?

El ser humano es único e irrepetible. Cada persona viene con una carga genética ancestral a convivir en un mundo donde recibe gran cantidad de estímulos de diferente índole.

Las personas adquirimos los valores a través de la socialización durante las diversas etapas de nuestras vidas. Dicen los psicólogos y sociólogos que es durante la edad temprana donde tomamos los valores más importantes que regirán nuestros comportamientos durante el resto de nuestra existencia. Esta reflexión tiene argumentos firmes si lo comparamos con el crecimiento de un árbol, es durante su edad primaria que podremos incidir en la forma adulta que queremos que tenga colocándole alguna guía en el tronco para que crezca derecho, si la guía es más fuerte que la fuerza del arbusto entonces se logrará este objetivo y el crecimiento será vertical durante el resto de la vida de este ser vivo. Lo mismo pasa con los valores de las personas.

Diversos investigadores han afirmado que la familia es el núcleo social desde donde se promueven los primeros valores que adquirimos como seres humanos. Esta afirmación la consideramos muy cierta; sin embargo, es pertinente comentar que los valores son adquiridos durante toda la vida y otras instituciones como la escuela y la empresa son promotoras de valores ya que en ambos entes socializamos muchísimos años de nuestras vidas.

Pero ¿por qué se dice que la familia es el núcleo social mayormente responsable de promover valores? Creemos que esa percepción se debe a que es a los padres a quienes más interesa una formación axiológica

de sana convivencia para los hijos. En la familia los valores bajan de padres a hijos.

Para responder a la interrogante del porqué los hermanos no tienen los mismos valores a pesar de que son hijos de los mismos padres y fueron criados en el mismo hogar. Es oportuno comentar que los seres humanos somos complejos por naturaleza y tenemos una carga genética irrepetible. A pesar de que los padres se esfuerzen por promover ciertos valores dentro de sus hogares, los hermanos asimilarán tales valores de manera diferente.

Pongamos el ejemplo de una familia donde los cónyuges procrearon cuatro hijos; los padres promovieron el respeto a los seres humanos y a la vida como valores importantes y tres de los hijos han vivido una vida congruente con ello. Sin embargo, uno de los hijos se encuentra en prisión por contrabando de drogas. Si la familia fuera una fábrica de panes, tal vez los hijos hubieran sido muy similares entre sí, pero cuando se habla de humanos el asunto es de mayor complejidad.

Hay que recordar que los valores se adquieren por socialización y los hijos salen de la familia a la escuela a convivir con otros colegas, además posteriormente los mismos hijos incursionan a trabajar en empresas donde también socializan con otros sujetos. De aquí que los padres tengan una labor difícil en la promoción de los valores familiares y procurar que ellos sean adquiridos por la totalidad de los hijos con la misma intensidad.

8. Los valores ¿Hay que gestionarlos? ¿Qué rol juega el gestor del cambio cultural centrado en valores?

Ante esta pregunta, no cabe la menor duda que la respuesta es sí. Pero ¿cómo se gestionan los valores en las organizaciones, si los valores se adquieren sin haberlos gestionados? Error, los valores si se gestionaron, lo gestionaron los padres, las escuelas, los amigos, los medios, el entorno en su conjunto.

Entonces ¿cómo se gestionan los valores en las organizaciones? Eso es otra situación que puede ser algo compleja, pero, no muy compleja. Primero que todo hay que tener claro qué son los valores y dónde se

manifiestan. Hay que tener un concepto de valores porque, solo sabiendo qué son los valores podemos entenderlos y vivirlos. Los valores no son puras palabras. Los valores son formas de actuación que se viven en el día a día.

Pero, cuando hablamos de los valores en las organizaciones hay que comprender que las personas llegan a las organizaciones con valores ya formados. Lo que se trata entonces es poner en línea o acoplar los valores personales con los valores organizacionales.

Para hacer esta alineación, no se puede hablar de todos los valores que tienen cada uno de los trabajadores. Sino que requiere de una metodología que alinee los muchos valores de las personas con los pocos vitales que se definan son imprescindibles para la organización.

Hecha esta alineación el siguiente paso es utilizar herramientas que consoliden los valores organizacionales con los de las personas. Para esto, tiene que haber agentes de cambio y estos no son más que los líderes de la organización, que tienen, entre otras herramientas, hacer lo siguiente:

1. Dar a conocer los valores y su significado.
2. Darles significado a los valores con su voluntad, su ejemplo y dedicación.
3. Utilizar medios para divulgar y fortalecer esos valores en las mentes de las personas. Los valores entre otros son ideas y esas ideas hay que vivirlas para sentir las.
4. Reunirse con las personas y hablar de los valores, hacerles notar que a los líderes les interesan los valores y ven en ellos el significado de la organización
5. Evaluar o auditar para comprobar si se trabaja de manera consecuente, congruente y coherente con los valores.

El trabajar con los valores es una doctrina y a las personas hay que adoctrinarlas inculcándoles el significado de los valores y su correspondencia con la vida. Además, si los valores son formas de actuar, hay que pensar que todos los días se trabaja con valores, en la conducta cotidiana desde el amanecer hasta el anochecer. En la relación de pareja, con los padres, con los hijos, con los amigos y compañeros de trabajo.

Luego vivir es gestionar con valores, así lo hizo cada familia, cada escuela. Ahora, toca a cada persona trabajar su vida con la de otros a través de valores que deben gestionar.

9. ¿Cuál es la importancia de los valores?

En cualquier plano de análisis el papel de los valores es de vital importancia y esto se puede percibir si solo se hiciera una pregunta. Si se fuera a caracterizar el mundo actual solo con una palabra ¿con qué palabra se pudiera hacer tal caracterización?

En un análisis macro, la palabra que identifica al mundo actual es crisis o tal vez se pudiera utilizar otra similar, caos. Pero, tanto crisis como caos son las formas de actuar del mundo actual y como formas de actuar son valores. Sin embargo, se produce algo paradójico. Un valor se define como una forma de actuar que se considera mejor a su opuesto. ¿Y es que acaso a la humanidad le gusta vivir en la crisis o el caos?

¿Qué prefiere la humanidad, vivir en un constante desasosiego o prefiere la tranquilidad, la coherencia, la felicidad? Estas son preguntas que hay que hacerse y siempre la respuesta está en el marco de los valores en que se vive.

Pero, en el mundo actual ¿cuáles son los problemas principales que el mismo se enfrenta? Hace años se hace evidente que se vive o actúa en un mundo de guerras, contaminación ambiental, corrupción, desempleo, violencia, drogadicción, desarrollo de armas masivas, riquezas mal distribuidas, desnutrición, pocas oportunidades educativas, maltrato a ancianos y mujeres, desintegración de familias, desarrollo de megaurbes.

Y la pregunta se repite ¿Es que acaso la humanidad quiere vivir en este constante conflicto?

Es obvio, que este ambiente mundial, ahoga y desespera, pero, en él hay que vivir. Entonces ¿cómo resolver estos problemas?

Regularmente, para poder vivir con cierta tranquilidad y certidumbre las personas hacen, ante todo, esfuerzos individuales y de igual forma buscan actuar con el esfuerzo colectivo de las personas que le rodean. Por otro lado, hay esfuerzos dedicados por el trabajo de organizaciones

sociales, gobiernos, líderes que son capaces de cambiar los destinos de los pueblos. También buscan nuevos horizontes determinadas comunidades y académicos, así como organizaciones internacionales.

Pero, el eje central para tratar de hacer un mundo mejor tiene que observarse que son “los valores” los que tienen que actuar para buscar soluciones, ya que si prevalecen los valores que socialmente no son aceptados hay que trabajar buscando sus opuestos. Sin embargo, estos no pueden ser cualesquiera valores, tienen que ser valores sanos y sostenibles, para que las personas actúen por la conciencia y no por la compulsión.

Si esto es así en el marco global ¿cómo cambiar entonces los valores en una organización? Es evidente que las organizaciones son influidas por el entorno global, pero, en el plano organizacional si se quiere ir por el buen camino, hay que buscar cambiar los valores de sus líderes. Y contra esto conspira el desconocimiento, lo cotidiano, lo urgente, lo operativo, la no creencia en los valores, el movimiento de cuadros, una política de cuadro no basada en valores, el considerar que los valores son demasiado blandos para incluirse en un planteamiento serio de gestión. Además, los valores solo se pueden cambiar cuando se cree, que es cuando los valores se viven y entonces los líderes los podrán conectar con la organización y alinearlos.

En tal sentido cabría la pregunta de ¿cuál es la importancia de los valores en todo esto? Los valores son acciones y se acciona con valores, de esta forma, los valores son el ADN que identifican a las personas, los grupos, las sociedades y el ser humano en general.

Pero, en esto hay algo de gran importancia, hay que despojarse de las ideas de poder y burocracia. Los valores hay que vivirlos y no solo declararlos (discurso ≠ acción).

¿Y qué implica un proceso de cambio? Un cambio en la cultura y para ello se requiere un liderazgo con disposición y capacidad de cambio.

Si la organización cuenta con líderes con baja capacidad de cambio y baja disposición al cambio, es obvio que esa es una organización donde los grupos de trabajadores verán que su empresa es impotente, por la incapacidad de sus cuadros.

Por otro lado, si hay baja capacidad, pero, alta disposición al cambio,

en este caso la organización será una organización con grupos frustrados, porque sus líderes no tienen destrezas algunas para llevar a cabo un cambio.

Una tercera opción, puede observarse en aquellas organizaciones donde los líderes tienen alta capacidad, pero, baja disposición a cambiar. En este caso se puede decir que la empresa tiene grupos arrogantes, porque sus líderes se han vuelto miopes por éxitos anteriores.

Luego, la única opción posible para que se produzca un cambio en las organizaciones es cuando cuentan con líderes con capacidad y disposición al cambio y esto hará que la organización sea adaptable, porque tiene líderes conectados con el cambio.

Si las variables presentadas de disposición y capacidad de cambio, se llevan a una matriz puede dar una relación importante. Véase la figura 1.

Figura 1. Relación entre disposición y capacidad de cambio.

CAPACIDAD DE CAMBIO	DISPOSICIÓN AL CAMBIO	
	Bajo	Alto
Alto	Grupo frustrado (líderes sin destrezas)	Logro combinado con ganancia mutua
Bajo	Grupo impotente (líderes incapaces)	Grupo arrogante (líderes miopes por éxitos anteriores)

Fuente: elaboración propia.

10. ¿Cuál es el valor de los valores?

Una forma de entender de manera fácil los valores, es asociándolos a aquellas formas de actuar, que son preferibles a sus opuestos. Es decir, si a una persona le gusta tener buena apariencia de su figura, ya sea en el vestir, peinarse, etc., se dice que es una persona que actúa de manera presumida.

Esta forma de actuar es opuesta a la de otra persona, que es descuidada o no se ocupa de su imagen, que su concepto de la estética es bien diferente y por tanto se puede decir que no es presumido.

Al ser humano por lo regular le resulta difícil descubrir cuál es su forma de actuar. Lo cotidiano no le permite descubrir cuál es la diversidad de valores que posee, que practica sistemáticamente, y en qué medida los tiene consolidados o no.

Sin embargo, una persona no puede lograr un verdadero cambio en su conducta si no es consciente de su forma de actuar y busca hacer un cambio significativo de su escala de valores.

La dinámica del mundo actual lleva a la necesidad de ver el futuro bajo un nuevo paradigma. Hoy no se puede ver el futuro como una simple continuidad del pasado o como algo que es impredecible. Hoy la celeridad de los cambios es tal que el futuro hay que predecirlo y buscar asaltarlo, hay que crearlo, hay que sorprenderlo antes de que el futuro sea el que nos sorprenda.

Pero, para sorprender al futuro hay que actuar y esa actuación requiere un cambio significativo de las formas de hacer, hay que estar preparados ante los desafíos que ese futuro impone.

Esto no niega que en el día a día la jerarquía de valores se vaya actualizando de acuerdo con la época y a aquellos que nos toca vivir. Si hoy cualquier persona se retrotrae en el tiempo diez o quince años, puede darse cuenta cómo la jerarquía de valores sociales ha cambiado y cómo su significado se ha ido actualizando en función de la época que le ha tocado vivir.

Vivir en armonía con los valores de la época es de gran importancia para desarrollar en el orden personal los valores esenciales que permitan sorprender el futuro ante de que el futuro sea el que dé la sorpresa.

En el mundo moderno dos factores que se han vuelto dominantes o focos delirantes en las organizaciones se pueden asociar a las categorías: objetivos (resultados) y productividad.

La fuerza que los directivos hacen por alcanzar sus metas con alta productividad, muchas veces margina otras situaciones no menos importantes. En este sentido, ocurre una gran paradoja, por un lado, no se tiene en cuenta por qué la gente trabaja, cuál es su finalidad y significado, mientras en contraposición sí se valora que el beneficio y el poder son el fin supremo que justifica cualquier medio.

Con situaciones de este tipo y otras parecidas, hoy no solo se mata a las personas con armas, sino también con aspectos psicológicos como el temor y la exigencia de esfuerzos sobrehumanos.

Bajo esta óptica se pudiera hacer la pregunta siguiente: ¿cuál es el sentido de esta forma de actuar? La respuesta es sencilla, el bienestar organizativo, o sea, el buen estado en que queda la organización desde el punto de vista de su salud financiera.

Pero, otra pregunta válida sería y ¿qué queda fuera o excluido de este bienestar organizativo? Otra respuesta sencilla, el bienestar individual. Es decir, el buen estado de las personas o colectivos, que está asociado a la calidad de vida de las personas y que generan tranquilidad y satisfacción.

¿Y es que estas variables de bienestar organizativo vs. bienestar individual son excluyentes? Si se observa desde la óptica directiva, puede ser que bajo el reflejo de la eficiencia y la productividad quede opacado el bienestar individual. Pero, por otro lado, bajo la óptica del trabajador el bienestar organizativo puede ser el que quede opacado.

Sin embargo, otra pregunta que puede resultar válida es cuestionarse ¿cuáles pueden ser las ópticas que pueden derivarse de una conjunción de ambas variables y cuál es la mejor?

Si se llevan estas variables a una matriz, se puede ganar en claridad observando su fusión en las dimensiones de valores altos y bajos. Véase la figura siguiente:

Figura 2. Relación entre el bienestar organizativo y el individual.

		Alto
BIENESTAR INDIVIDUAL		
Alto	Logro individual con pérdida organizativa	Logro combinado con ganancia mutua
Bajo	Fracaso rotundo con pérdida mutua	Logro organizativo con pérdida personal
	Bajo Alto	BIENESTAR ORGANIZATIVO

Fuente: elaboración propia.

Poco se habla en los libros de dirección sobre la categoría “bienestar” y se hace evidente que esta categoría es importante tenerla en cuenta en el ámbito directivo para compatibilizar o equilibrar tanto la salud financiera de la organización como la calidad de vida de los trabajadores.

Si se analiza en la figura la conjugación tanto del bienestar organizativo como individual se observará que, solo cuando se combinan ambos bienestares es que existe ganancia para ambas partes. Cualquier otra combinación implica un sentido de pérdida que afecta la salud de ambas partes.

¿Qué hacer entonces para mejorar la salud mutua en las organizaciones? Si sobre esto no se piensa, no se habla y no se tiene en cuenta es por un solo motivo, no existe una cultura del bienestar. Por lo que se puede afirmar sin lugar a dudas que, si se llega a pensar en esto, hablar de esto y a tenerlo en cuenta, el camino a seguir es uno solo, el crear una cultura del bienestar.

Para crear una cultura del bienestar hay que actuar y esa actuación

es a través de las creencias y valores, que no son más que las estructuras de pensamientos que definen formas de actuar bajo ciertas reglas, que se valoran positivamente y derivan una conducta para alcanzar los resultados que se esperan: un bienestar organizativo e individual equilibrados. En tal sentido, crear una cultura de beneficio óptimo para las organizaciones y los individuos, requiere conocer sobre los valores que se debe trabajar.

11. ¿Cómo avanzar entonces a una cultura de bienestar?

Es obvio que en un análisis crítico de la situación actual, en que es necesario un cambio de mentalidad, hay muchos resultados positivos que se han alcanzado en Cuba: la cantidad de médicos y maestros que se han logrado es impresionante y los servicios que en estos campos se prestan tanto nacional como internacionalmente; los logros deportivos que Cuba ha alcanzado superan a cualquier otro país de América Latina en relación con la población que tiene; debe señalarse por igual el nivel de conciencia alcanzado desde el punto de vista de la solidaridad y el internacionalismo. Además, bajo la tradicional cultura machista existente en la población cubana es increíble el avance logrado en la incorporación y la participación en la vida social de la mujer y en la lucha contra la homofobia. Muchos otros avances se pudieran enumerar, todos ellos muestras de beneficios organizacional e individual.

Sin embargo, el factor principal es que actualmente se requiere de un cambio de mentalidad. Para esto hay que cambiarse de acera y mirar desde la acera del frente y esta nueva mirada dice que los factores de tipo económico han quedado muy relegados. Si se mira la producción y su estructura cabría la pregunta ¿Cuánto y qué se produce?, ¿a qué costo, con qué productividad?, ¿cómo se satisfacen las necesidades de la población?

Es evidente que en este lado de la acera los resultados no son los mejores y al igual que muchos otros se pudieran enumerar. Luego, para avanzar en el cambio de mentalidad una de las primeras cosas que hay que hacer es tener nuevas miradas, cambiar de acera y pensar qué se está haciendo mal, cómo mejorarlo y cómo pensar en nuevas cosas.

Para esto hay que ser críticos y no conformarse con nada de lo que se está haciendo. Por muy bien que lo vea, seguro está mal, cambie la óptica, póngase en otra posición. No piense desde el poder, piense desde el lado de aquel que tiene que recibir el beneficio de lo que usted hace. En resumen, cambie sus hakeres.

En ese cambio de hakeres hay que cambiar la mentalidad burocrática, que se ha arraigado tanto que llega a deformarse y convertirse en burocratismo. No se puede tratar de regular todo, no se puede tratar de decirle a las personas lo que deben hacer, dígale los resultados que son necesarios alcanzar y déjelle el cómo hacerlo, no piense que la responsabilidad es solo suya, ni tenga miedo que lo cambien por no cumplir las ordenanzas. Es necesario despojarse del poder y ser un poco más humilde.

En otras oportunidades se ha dicho que es necesario el cambio de hakeres, pero, cambiar los hakeres es igual a cambiar los valores. Si se parte del concepto de que los valores son formas de actuar que son mejor valoradas que su opuesto, se hace evidente que para cambiar la mentalidad hay que cambiar los valores.

Pero, los valores que son considerados mejores a su opuesto son formados porque se tiene la oportunidad de actuar con ellos primero. Si usted es hoy solidario es porque primero tuvo la oportunidad de poner en práctica la solidaridad con lo que tiene. Después que la practicó la incorporó a sus estructuras de pensamiento, a sus creencias, a sus hakeres.

Por tanto, en la búsqueda de cómo cambiar hacia la mentalidad del bienestar hay que pensar que las personas piensan cómo viven y no precisamente viven como piensan. De esta forma, se logrará cambiar la mentalidad si se cambian las condiciones en correspondencia al cambio que se quiere lograr.

Mientras haya centralización, mientras haya una desmedida burocracia diciendo todo lo que desde el poder se cree se debe hacer pues, obviamente, la mentalidad no cambiará, ya que todo está regulado y ata de manos y mentalmente, frena la creatividad y potencia la pasividad. No es lo mismo vivir la realidad que tratar de interpretar esa realidad y convertirla en disposiciones burocráticas.

No es eliminar la burocracia, ella es necesaria en determinados as-

pectos, es saber cómo y cuándo es necesaria su instrumentación, saberla instrumentar y dar un margen para ajustarla a la realidad y por tanto cambiando las exigencias en virtud de los resultados.

Bajo, esta óptica de cambiar los haceres o lo que es lo mismo, cambiar los valores, con ello se podrán adecuar las normas, modificar las actitudes y las conductas, lo que permitirá evaluar los resultados y evaluar las experiencias, que serán las que dirán si se reafirman los haceres o es necesario modificarlos por nuevos valores. La situación no es evaluar a la gente, sino los resultados y en virtud de ello ajustar los haceres.

Por otra parte, para avanzar al cambio de mentalidad hay que descentralizar la autoridad y dar autonomía para actuar, para hacer. Mientras que las decisiones estén centralizadas y no se empodere a los niveles inferiores, las personas no asumirán la responsabilidad que necesitan.

Los diferentes niveles de dirección deben dar las orientaciones de lo que se quiere alcanzar, pero no decir el cómo. Hay que empoderar para que cada cual asuma su grado de responsabilidad. El cambio de mentalidad no puede ser una consigna, sino una práctica y para que sea una práctica hay que empoderar, de manera que se pueda hacer y con ello construir la obra que se quiere.

Sin embargo, empoderar, no es abdicar. Las líneas de actuación hay que orientarlas y dejar hacer, pero, en ese hacer hay que coordinar y supervisar, si es necesario. No obstante, aunque supervisar implica controlar, tal control no puede convertirse en “el control”. Si el control es más importante que el hacer la tarea, eso no es cambiar la mentalidad sino una deformación del control. Hay que cambiar de manera controlada, pero, establecer primero el control para después cambiar, así no se cambia.

Se puede decir, además, que el cambio de mentalidad no es posible si no se tiene la capacidad para soñar, para visionar el futuro, para imaginarse un futuro de bienestar y buscar sorprenderlo antes de que el futuro nos sorprenda. Para ello la mentalidad tiene que ser abierta y tal cambio de mentalidad solo servirá cuando la misma se abra y la misma se abrirá cuando se cambien las conductas.

En resumen, cambiar la mentalidad por una mentalidad de bienestar es tomar una decisión, emprender una forma de vida diferente, pensar

de una manera diferente. Es, por igual, trabajar por emprendimientos empresariales, científicos, culturales, deportivos, políticos, sociales y hasta espirituales.

Cambiar de mentalidad es trabajar por el bienestar y para ello hay que identificar las oportunidades. Es ir contra las faltas de visión, orientación, confianza, motivaciones, tiempo y creatividad. Es ver los problemas como una oportunidad, visualizar el miedo como un desafío y entender que las barreras solo existen en la mente.

En fin, cambiar la mentalidad es asumir una filosofía de vida y transformar todo positivamente y para ello hay que estar dispuesto a emprender, pero, para emprender uno debe creer y ante todo creer en sí mismo.

12. ¿Por qué existe una relación estrecha entre la aplicación de los valores a la dirección y la cultura organizacional?

Primero que todo, hay que considerar que la cultura es un elemento constitutivo del comportamiento organizacional. Donde el comportamiento es el campo que estudia el impacto que tienen los individuos, los grupos y los sistemas organizativos en los resultados de las organizaciones.

De esta forma, hay que asociar al comportamiento la categoría de resultados, que está asociada a los desempeños potenciales de las personas multiplicado por los recursos que se dispongan y por las oportunidades que se aprovechen.

Luego los comportamientos de las personas, los grupos y la organización en su conjunto operan, como factores asociados a los resultados que se alcancen y que afectan un conjunto de variables dependientes como la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral.

En este sentido, la cultura organizacional es una de las variables que está asociada al conjunto de la entidad y por ella se entiende el conjunto de presunciones que se consideran válidas, inventadas, desarrolladas o descubiertas que permiten la adaptación al entorno y la integración interna.

¿Y qué son las presunciones? Las presunciones son las creencias y estas están asociadas a los valores como hermanas siamesas. Creencias y valores van en marcha unidas, ya que los valores expresan las formas de actuar derivadas de las estructuras de pensamiento formadas con las creencias.

Al hablar de cultura organizacional es inevitable hablar de los valores porque son conceptos inseparables. Los valores forman parte de la cultura y le dan vida, aunque no son los únicos elementos que la constituyen. Junto con las creencias constituyen las bases, que, a través de ciertas reglas establecidas de comportamiento, definen actitudes que expresan una conducta y permiten lograr los resultados esperados.

Es conocido que en todo grupo humano existen creencias y valores y en la misma medida que esas creencias y valores sean compartidas con mayor intensidad la cultura será más sólida, más dominante y tendrá una mayor cohesión, por lo que se hará más difícil desintegrarla.

Aunque en las organizaciones puede existir una cultura tecnológica por el grado de intensidad con que se usen determinadas herramientas y maquinas o una cultura sociológica por la forma en que se establecen las relaciones entre las personas, la intensidad del aspecto ideológico formado por las creencias y valores de las personas y los grupos es el que determinará la solidez o dominio de la cultura de la organización en particular.

13. ¿Cuál es la cultura consciente de la organización?

La definición básica de Schein (1985) describe que la cultura es un conjunto de creencias, presunciones, valores, tradiciones, costumbres, rituales y símbolos compartidos por la mayoría de integrantes de un grupo. Esta definición se puede extraer como definición de cultura organizacional al agregarle en su parte final “por la mayoría de integrantes de una organización”.

Pero ¿Cómo se aprende o aprehende una cultura? Esta interrogante ha sido discutida ampliamente por diversos investigadores y muchos de ellos coinciden que la cultura la aprendemos y aprehendemos a través de la socialización diaria. Al relacionarnos con diferentes grupos estamos culturizándonos.

En cualquier organización hay una cultura por el solo hecho de haber seres humanos socializando en ella. Sean grandes o pequeñas, las organizaciones tienen su propia cultura que las identifica. Pero hay aspectos de la organización que la hacen parecerse en su cultura a otras empresas. Por ejemplo, el tamaño y el giro de la empresa permiten compararla con otras similares. Las empresas grandes tienen características culturales similares con otras empresas grandes. Las farmacias en la parte explícita de la cultura se parecen a otras farmacias, lo mismo sucede con los supermercados.

La cultura consciente de la organización es aquella que es planeada por sus dirigentes para establecerla y gestionarla desde la cúpula organizativa. La gestión de la cultura es una tarea especializada que se lleva a cabo por largo tiempo, cambiar una cultura no es flor de un día, los cambios culturales suelen tardar años, en mucho depende del tamaño de la organización, de la cultura establecida y de la cultura que se desea implementar.

El proceso de transformación cultural en una organización es un acto consciente y estratégico. Es muy importante medir la cultura que impera y definir con claridad la cultura que se desea implementar. Cuando se quiere implementar una cultura se dice que ella es consciente porque se está creando por un grupo de especialistas en coordinación con un grupo de dirigentes de la empresa. Los profesionales de la gestión del cambio cultural se encargan de evaluar comportamientos, formas de pensar, valores, costumbres, tradiciones y símbolos actuales con el objetivo de promover cambios que permitan mejorar la cultura.

14. ¿Cuál es la cultura inconsciente de la organización?

Si se dice que por el solo hecho de haber socialización hay cultura, habrá que precisar que el núcleo social más pequeño es la familia y mínimamente se compone por dos integrantes. Entonces, se requiere al menos dos personas para que haya una cultura. En cualquier organización que tenga al menos dos trabajadores se puede hablar que en ella hay una cultura organizacional. No es necesario que se haya contratado a un despacho de asesores para crear la cultura en una organización, la

cultura se da por sí sola.

La cultura organizacional que se da sin haber sido pensada ni planeada, se dice que es una cultura inconsciente; es decir, esa cultura existe por el simple hecho de que dos o más individuos comparten creencias, presunciones, valores, tradiciones, costumbres, rituales y símbolos en la empresa para la que trabajan.

Es importante comentar que cuanto más consciente sea la cultura de una organización, mayor dirección llevará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

15. ¿Pueden los sentimientos individuales de las personas ser parte de la formación de valores en una organización?

La respuesta directa y seca a esta pregunta es sí. No existe nada que inhabilite o limite que los sentimientos individuales sean parte de la formación de valores en una organización. Todo lo contrario, es importante que los sentimientos participen en la formación de valores y de hecho son un elemento activo en esa formación.

Pero, para entender un poco más la respuesta, hay que revisar cómo los sentimientos pueden interactuar con la formación de valores. Para empezar, debe verse qué son los sentimientos. En una primera aproximación se puede decir que los sentimientos son una cualidad resultante de las diferentes *cargas emocionales* que reciben las personas por las variaciones del entorno.

De hecho, los sentimientos forman parte de la dinámica cerebral de las personas y las capacita para reaccionar a los eventos cotidianos, sirviendo como *motivo* para la actuación. Sin embargo, para satisfacer los sentimientos todos necesitan contar con una razón o tener un cauce que los canalice. Pero, no todos canalizan sentimientos con la misma intensidad.

A los sentimientos están ligadas las emociones y las sensaciones, de hecho, se forman por la sumatoria de nuestras emociones y sensaciones. Por ejemplo, una reiterada manifestación de burocratismo en las organizaciones crea una sensación de desagrado, de repulsión, de rechazo y eso desde el punto de vista emocional lleva a enojos, aspecto este que

es la razón o cauce para poner de manifiesto los sentimientos de ira, de frustración. ¿Por qué? Porque las emociones buscan sistemas amables, fluidos, de apoyo. Pero, un valor, el burocratismo, activa un sentimiento, en este caso, negativo.

Para no dejar fuera las emociones, se puede ver que conductualmente ellas son las que sirven para establecer una posición con respecto a una acción del entorno. De hecho, las emociones son las respuestas psicofísicas que permiten contar con modos eficaces de adaptarnos a determinados cambios de las demandas del entorno.

Y ¿cómo juegan en esto los valores? Los valores en su aspecto más simplificado son formas de actuaciones, son acciones, basadas en determinadas estructuras de pensamiento que se desarrollan con determinada intensidad. Es precisamente esta intensidad en la acción de los valores donde actúan los sentimientos motivados por las emociones con que se actúa.

Es decir, los sentimientos son el motor que mueve los valores. Los sentimientos son la palanca que le imprime la necesidad que requieren los valores. Entre los sentimientos y los valores se produce una relación dialéctica de causa efecto. Los sentimientos forman la parte espiritual del cuerpo formado por los valores. Los sentimientos son los causantes de la intensidad con que se viven los valores.

De esta forma los sentimientos individuales no sólo pueden ser parte de la formación de valores en las organizaciones, sino que son parte implícita de dicha formación.

16. Cuando se habla de la pérdida de valores a partir de cambios sociales, económicos, ¿Es que se perdieron o no existían?

Ante todo, hay que decir que los valores en las personas, en los grupos y en las organizaciones nunca se pierden. Debe recordarse que en todo grupo humano *siempre* existen un conjunto de creencias y valores. Si *siempre* existen, es imposible que estos se pierdan.

¿Qué sucede? Que los valores tienen un carácter biestable, es decir, o prevalece uno o prevalece su opuesto. Si uno practica la calidad, no

practica la chapuza y si practica la chapuza, no practica la calidad. Uno puede ser una persona que practica la honestidad, la humildad o la honradez o puede ser una persona que practica todo lo contrario.

Sin embargo, son los *mecanismos* como piezas administrativas que se instrumentan en la sociedad o en las organizaciones, que pueden ayudar a formar, sembrar o consolidar ciertos tipos de valores. Estos mecanismos pueden tener un carácter en un momento determinado y por cambio de políticas pueden tener otro carácter en un momento diferente.

Luego si hay cambios en las políticas sociales o económicas, primero que todo, como cualquier cambio, siempre se produce una resistencia. Ante estos cambios y su resistencia, en principio, las personas y los grupos pueden tener comportamientos desacertados y los ponen de manifiesto a través de la resistencia que realizan. Esta resistencia, en un inicio, puede llevar a una mutación de valores hasta que la política se asienta y las personas y los grupos se adaptan, por lo que puede producirse una nueva mutación o simplemente verse alterado el sistema de valores de las personas y los grupos por un nuevo tipo de valores.

Incluso pueden prevalecer los valores, pero, los mecanismos establecidos forman barreras tan cerradas que se crean nuevos mecanismos de respuestas que pueden detener la intensidad con que se practican determinados valores.

Por ejemplo, en un momento determinado en Cuba se estableció una política de gratuidades y este mecanismo tuvo sus resistencias, pero no tan fuerte. No obstante, esta resistencia fue evidente en determinados sectores que promovían la necesidad de que prevalecieran los mecanismos económicos.

Hoy en día la realidad es otra, cada día los mecanismos económicos vuelven a buscar su cauce y la resistencia es mayor. Las creencias y valores bajo ciertas políticas fueron una, hoy la realidad es otra y la resistencia es mayor, así que las creencias y valores tienen que ser otros. Para ciertas personas y grupos su sistema de valores tiene que mutar y para otras puede que se reafirmen aquellos que no son socialmente aceptados y los lleve a tener conductas con consecuencias que no sean las mejores.

17. ¿Cómo la moral y la ética influyen en los valores de las personas? ¿Cómo los valores orientan y regulan la conducta de las personas?

Moral y ética tal vez parezcan ser cosas iguales a los valores iguales, pero, la realidad es que no lo son. La ética es un sentido del deber, una obligación de un proceder. Son reglas que deben gobernar la actividad de los hombres. Esta más asociada al proceso individual de toma de decisiones de los que dirigen. Es relativa a los principios de la moral, o sea, de las buenas costumbres. *Define límites.*

Es una forma de actuación implícita que cada individuo reconoce como mejor a su opuesto y está sustentada en determinadas estructuras de pensamiento. *Se expresan en positivo.* Por ejemplo, la regulación ética “ser discreto y viabilizar la información pública” en cierta forma es desigual al desarrollo de valores como “la innovación” y “la calidad”.

No obstante, ética y valores se pueden complementar entre sí. La ética puede requerir de uno o varios valores para su instrumentación. Mientras que los valores pueden requerir de los procederes de cierto código ético para definir sus normas de actuación, aunque hay que asociarlos al teatro y los actores.

Un ejemplo en este caso es el que se deriva del precepto 19 del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubana que dice: “Apoyarse en el razonamiento colectivo y la capacidad personal para tomar decisiones”. De este precepto se pueden derivar formas de actuación como las asociadas a los valores siguientes: “Participación, Modestia, Justicia, Profesionalidad, Reflexión, Preocupación y Respeto”.

En una lectura rápida del Código de Ética de los Cuadros se pueden sacar como requerimientos del mismo la necesidad de trabajar valores como:

Figura 3. Cuadro de valores del Código de Ética.

1. Amor	14. Igualdad	25. Respeto (5)
2. Apertura a la crítica (2)	15. Integridad (4)	26. Responsabilidad (5)
3. Austeridad (3)	16. Justicia	27. Reflexión
4. Compromiso (3)	17. Lealtad (2)	28. Reconocimiento
5. Creatividad (2)	18. Legalidad (2)	29. Respeto a la patria, la revolución y el socialismo
6. Dignidad	19. Mesura (5)	30. Sinceridad
7. Disciplina (3)	20. Modestia (3)	31. Solución de problemas (4)
8. Discreción	21. Participación (4)	32. Sensibilidad humana (4)
9. Ejemplo personal (4)	22. Pertenencia	33. Sacrificio
10. Exigencia	23. Preocupación	34. Solidaridad
11. Fervor	24. Profesionalidad	35. Veracidad

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se puede concluir destacando cómo los valores son necesarios e imprescindibles para el desarrollo de una buena estrategia organizacional, porque son precisamente los valores los que le dan sentido a la acción y de ellos se pueden derivar comportamientos éticos que no sean tan regulatorios o tan cerrados.

El obtener el compromiso con los grandes propósitos de los valores éticos y tácticos, el marcar el territorio con el sistema de límites de la ética, el hacer bien el trabajo midiéndose sistemáticamente las variables críticas de actuación organizacional, deben permitir un mejor posicionamiento para el mañana de la organización con la cual se esté trabajando, ya que se podrá considerar las incertidumbres estratégicas a través del sistema de control interactivo.

18. Los valores en las personas influyen de acuerdo con la cultura de cada organización. ¿Si se cambia el entorno es lógico que se cambien los valores de las personas?

Como punto de partida, para dar respuesta a esta pregunta, se toma en principio lo que expresa Díaz (2010): “Ante todo, hay que reflexionar

sobre la categoría cultura. Cultura se puede definir desde diferentes dimensiones, puede verse desde la relación con el entorno: se es solidario, o se es apático frente a otros o frente a la naturaleza”.

También puede verse, cómo se agrupan o dividen las personas: cómo se establece quiénes pueden ser amigos y quiénes no. Cómo se produce y se consumen los alimentos es cultura al igual; en cada país hay un plato típico que se diferencia al de otro en su forma de elaboración y consumo, y eso es cultura.

Cómo se percibe el sexo o cómo se define y utiliza el tiempo, son también expresiones de lo que es la cultura. Otros casos son, cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje, cómo y cuándo las personas disfrutan y ríen, cómo se comportan las personas ante conflictos que no han resuelto, unos más explosivos otros más sanguíneos.

Hay muchos otros cósitos, que dan una caracterización de diferentes rasgos culturales. Hasta cómo se establecen los espacios y fronteras en cada país están indicando una cultura determinada.

Complementario a esto se puede decir, que donde quiera que exista un grupo humano hay una cultura prevaleciente. Es común oír decir que no es la misma cultura la asiática, la europea o la americana. Existen diferencias culturales también entre los países de América del Norte de Centroamérica, que los de América del Sur. Dentro de los latinoamericanos, los caribeños no son iguales al resto. Aún más, dentro del propio país existen zonas que tienen características propias que hacen la diferencia. Más específicamente, existen empresas que, atendiendo la misma actividad, por ejemplo, hoteles, son diferentes desde un punto de vista cultural. Incluso, dentro de una empresa en particular hay subgrupos que se diferencian unos de otros.

¿Y por qué empresas de la misma actividad como hoteles, hospitales, universidades y otras llegan a tener culturas diferentes? Por una razón bien elemental, los teatros de operaciones y los actores son diferentes. Se sabe que como espectadores se observa una misma obra o un *remake* de una película y se hace evidente que siendo la obra la misma, la actuación es diferente. ¿Por qué? Por lo mismo, los actores y los teatros son diferentes, por tanto, las condiciones cambian y nunca llegan a ser iguales.

¿Y por qué llega a suceder que incluso en empresas particulares algunos grupos se diferencien de otros? Porque como elemento genérico en todo grupo humano hay una cultura. Solo cuando un grupo se crea y se encuentra difuso es que no hay una cultura aún definida, pero en la medida que ese grupo se vuelve asociativo y se va integrando cada vez más va delineando y delimitando la cultura que en el grupo prevalecerá.

Muchos ejemplos pudieran servir para caracterizar los rasgos de diferentes culturas, pero, lo importante es tener claro conceptualmente qué es cultura y se pudieran presentar muchas definiciones, la mejor definición es la que nos da Schein (1985). El autor dice que cultura organizacional es:

Un conjunto de *presunciones* –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna– que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.

Con el propósito de ganar claridad en este concepto, es pertinente pre-guntarse ¿qué se puede entender por presunciones? Muchas son las acepciones, pero, la más importante y que más claridad da es la que homologa las presunciones con las creencias.

Parafraseando el concepto de dado por Schein (1985), se puede decir que cultura “son las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas”.

Con los criterios anteriores se puede decir que, si cambia el entorno los valores de las personas no cambian, pero, sí se tienen que ajustar a la cultura imperante en el nuevo entorno. Es decir, tienen que ajustarse al nuevo teatro de operaciones y los actores que trabajan en la nueva organización.

Muchas empresas se fusionan y uno de las situaciones más complejas que existen en estas fusiones es ajustarse a la nueva cultura. Hay hábitos, ambientes, costumbres, habilidades, criterios, conceptos, etc. que

no son iguales de una empresa a otra y este ajuste no resulta un cambio tan fácil como se piensa.

19. Los desencantos, las creencias, los valores negativos, las traiciones, el conocimiento, la educación, la disciplina, la moral, el carácter, el amor, todo eso en este mundo caótico, ¿Cómo lo manejaría? ¿En qué afectan los valores? ¿Cuál sería la línea?

Todos los factores que enuncia la pregunta, que son características de situaciones algunas de caos y otras tienen su belleza propia, son reales y las personas en nuestra cotidianidad somos susceptibles a la influencia de estos elementos de manera sistemática.

¿Cómo manejarlos? Con la convicción de que son situaciones transitorias, que responden a un momento determinado y que hay que enfrentarlos con las fortalezas que se tienen, el mejor espíritu y estado de ánimo que se tenga. Además, hay que sacar de ellas experiencias y tomar lo mejor de cada una de las partes.

Las personas no pueden amilanarse ante el caos, todo lo contrario, tienen que sacar lo mejor de sí para sobreponerse al caos. Y en ese sacar lo mejor de sí está el sacar sus mejores valores. Hay que sacar el valor de la voluntad de actuar de manera decidida, hay que tener la convicción de que un revés no significa perder la batalla, hay que ser creativo para encontrar dentro de un conjunto las mejores soluciones, hay que ser positivo.

Tampoco las personas pueden encantarse ante aquellas cosas que por su propia belleza pueden obnubilarnos. Del amor, de lo moral, hay que tomar lo mejor de ellos para alimentar nuestro propio ser y con ellos nuestros mejores valores.

Si partimos que los valores son formas de actuar que desarrollamos en nuestros procesos cotidianos, los valores son parte de la realidad y por tanto toda realidad puede ayudar o afectar los valores.

La realidad tiene sus propios mecanismos de influencia y si estos son de caos, las personas tienen que ajustarse para sobrevivir en el caos. Es obvio, que hay personas que asumen el caos de una forma diferente a

otras, hay quienes los asumen desde sus fortalezas, hay otros que los asumen desde sus debilidades. Evidentemente, esto derivará en resultados diferentes.

Si los mecanismos de la realidad llevan a mostrar el mejor lado de la vida, es decir, el lado opuesto al caos, tampoco se puede dejar engañar por los cantos de sirena. Encontrar el mejor lado de la vida requiere también aprender a sobrevivir de ese lado y no caer en las trampas que puede haber detrás de lo que se hace evidente.

De esta forma, se piensa que la línea a seguir sería la de operar con el fundamento del valor de la objetividad. Ser objetivo es operar con la realidad, es ser específico, ser concreto, es tener confianza en lo que se hace, es hacer algo que tiene validez universal, es despojarnos de lo personal para operar con lo universal, es trabajar sobre una verdad empírica o necesaria.

En resumen, buscar accionar la realidad desde la objetividad es la línea de sobreponernos tanto de las influencias del caos como del lado bueno de la vida. Es trabajar metodológicamente desde lo que soy para hacer y luego tener. Negando de esta forma su opuesto, que es trabajar desde el tener para hacer y luego ser. Elemento este último que es el que prevalece y el que hay que negar para buscar su opuesto, el ser.

20. ¿Qué diferencia existen entre los valores declarados y los valores compartidos?

Cualquier organización, como organismo vivo, está llena de personas que actúan de manera interrelacionada para lograr alcanzar los objetivos deseados. En todo el conjunto de personas hay valores, valores que fueron formados por los pilares de la formación de valores: primero la familia, en segundo lugar, la escuela, donde los maestros llegan a ser determinantes en la formación de valores en el niño. Pero, no se puede dejar de lado el entorno, donde las relaciones que se establecen fuera de los pilares también son formadoras de valores.

De esta forma, a las organizaciones llegan personas que ya tienen formados valores, ya tienen definidas formas de actuación a partir de la cultura desarrollada por los tres principales ejes de la formación de valores.

¿Qué se debe hacer entonces en las organizaciones cuando llegan esas personas con valores ya formados? Aglutinarla alrededor de un nuevo sistema de valores, un sistema de valores que respondan a los objetivos de la organización.

Ese sistema de valores, que formen y respondan a una cultura organizacional, debe reunir criterios como: ¿quiénes somos? La única forma de que las personas se pongan la camiseta de la organización en particular es sabiendo, cuál es la historia y la trayectoria de la organización. Por otro lado, se debe saber ¿cuál es la razón de ser de la organización? Y cuando se dice razón de ser no quiere decir qué hace la organización por definición, sino qué necesidad satisface para su público objetivo. Después debe tenerse una visión de futuro, conocer ¿cómo se quiere que nos vean los que nos interesan que nos vean, en un futuro determinado? Estos criterios son valores estratégicos, es decir, son los valores que en parte deben dar un sentido de hacia dónde se quiere ir.

Sin embargo, entre el ahora y el futuro se produce un GAP que debe cubrirlo los procesos cotidianos, las actuaciones del devenir sistemático, cotidiano, que sirvan de cauce estratégico para alcanzar lo que pretendemos. En ese proceso cotidiano están los valores tácticos, los que hay que poner en práctica en ese devenir cotidiano.

Con los valores estratégicos y tácticos, la organización tiene definidos los que se llaman valores declarados. Son los que marcan las buenas prácticas que deben seguirse, son el farol, la guía, que deben seguir todas las personas que intervienen en la organización. En resumen, son el plan.

Pero, el plan es algo esperado, no es realidad. La realidad está en cómo se comportan las personas en el día a día. Tienen que tener en cuenta en cada momento que si se declara ser honesto, hay que compartir lo que significa ser honesto. Esto quiere decir, que tiene que cuestionarse que su hijo necesita un bolígrafo y en la organización hay bolígrafos ¿es honesto llevarle uno de esos bolígrafos a su hijo?

Tal vez un bolígrafo no tenga la magnitud necesaria para dejar de ser honesto, pero, si a su hijo le hace falta una computadora y no tiene posibilidad de dársela con los resultados de su trabajo, ¿es honesto declarar una laptop como rota para darle baja de inventario y llevársela a

su hijo? ¿Comparte en este caso el valor declarado de honestidad? He ahí la diferencia entre valor declarado y valor compartido.

Es en tal sentido que los directivos tienen que trabajar fuertemente para crear la cultura organizacional deseada y esta llegue a ser compartida por los trabajadores. En este compromiso el directivo tiene que aplicar diferentes métodos y estilos. Tiene que crear rituales participativos hacia la formación de los valores declarados, pero, al igual debe ser fuerte y autoritario para ajustar cualquier desviación que identifique dentro de algún grupo en la organización.

Para que las personas compartan los valores, es fundamental alinearlos a todo por el mismo camino, que todos trabajen en la misma dirección y que comprendan que el beneficio de la organización, su funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo, es resultado del trabajo de todos, de los que dirigen y de los que son dirigidos.

21. ¿Qué hacer para gestionar para gestionar una estrategia de valores?

Desde el punto de vista metodológico Díaz (2009) define cuáles son las etapas a seguir a la hora de implementar una Estrategia de Valores (EDV) en cualquier organización para lograr un ajuste a su arquitectura y diseño. Para ello es importante entenderlo y asumirlo como un proceso que contempla una magnitud de entrada, una magnitud de salida y un proceso interno transformador y dinámico que conduce de la una a la otra.

La entrada responde a la necesidad que tiene la organización de gestionar haciendo uso de una EDV para darle sentido a la acción de trabajadores y dirigentes en el logro de objetivos y estrategias. Mientras que la salida serán los beneficios que obtenga de esta gestión, en el hecho de que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido en función de los valores jerarquizados orientados al logro de objetivos y estrategias. El proceso transformador y dinámico que llevará a que las necesidades de la organización se vuelvan beneficios está conformado por un conjunto de subprocesos, que, vistos como eslabones de una cadena de valor, definirán la nueva ideología de la organización.

A su vez responden a cinco etapas que son los pilares arquitectónicos de la EDV: 1) Sensibilización de la Alta Dirección de su responsabilidad con el proceso; 2) Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores; 3) Diagnóstico del sistema de valores de la organización; 5) Definición del nuevo sistema de valores; y 6) Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

Los procesos de la cadena de valor de la EDV persiguen objetivos específicos, cuyo cumplimiento indica el avance cualitativo de la organización hacia la gerencia de sus valores.

El proceso conceptual persigue crear una visión de la necesidad de la EDV en la organización, dar a conocer los pasos a seguir, definir los integrantes del equipo que realizará el trabajo y preparar al equipo sobre las formas de actuar durante el proceso.

El proceso pensado persigue crear el documento que refleja el sistema de valores que la organización pretende jerarquizar en un horizonte determinado, declarar reglas de actuación para fortalecer los valores jerarquizados en la cotidianidad, evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados de acuerdo con los estratégicos y traducir la EDV en indicadores de actuación.

El proceso actuado se dirige a crear las bases para la puesta en marcha de toda la EDV y operacionalizar los valores en los procesos cotidianos.

Por último, la supervisión y ajustes del sistema pretende medir cómo marcha la EDV y cómo se operacionaliza en lo cotidiano, evaluar los ajustes que sea necesario hacer a la EDV y reconocer los mejores desempeños en la realización de la EDV.

22. ¿Qué clasificación pudieran hacerse de los valores de las organizaciones?

La Dirección por Valores puede usarse como un modelo centrado en identificar el núcleo corporativo, es decir, los valores organizacionales claves, y construir una cultura de alineamiento con esos valores y los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, García y Dolan (1997) proponen un Modelo Triaxial, en que la cultura organizacional

refleja el alcance hacia el cual es vivida cada una de las dimensiones ética, económica y emocional de los valores organizacionales.

Según los autores, los valores económico-pragmáticos son necesarios para mantener y unir los diferentes subsistemas organizacionales. Los valores ético-sociales guían las formas en que se comportan al trabajar en grupos, provienen de las creencias acerca de cómo las personas deben conducirse en público, en el trabajo y en sus relaciones. Los valores emocionales de desarrollo son esenciales para crear nuevas oportunidades de acción, se relacionan con la confianza, libertad y felicidad (García y Dolan, 1997).

Díaz (2009) propone una clasificación de valores, que más atemperada al contexto empresarial cubano, facilita la comprensión del modelo anterior a partir de correlacionar ambas propuestas. El autor propone dos grupos de valores organizacionales: los estratégicos y los tácticos. Los valores estratégicos, conformados por la visión, la misión y la identidad, son equivalentes a los valores finales según la clasificación de García y Dolan (1997), y constituyen el faro, la guía, por donde debe y desea encaminarse a la organización. Mientras que los valores tácticos, donde se incluyen los éticos, prácticos y de desarrollo, son equivalentes a los valores operativos en la clasificación de García y Dolan (1997), y son los medios que permitirán alcanzar el futuro organizacional esbozado en los valores estratégicos.

Con relación al Modelo Triaxial, es en el núcleo operativo donde se concentran los valores estratégicos, mientras que los tácticos se ubican en cada uno de los tres ejes o dimensiones que ahí se originan. La utilidad del modelo radica en saber en qué medida están presente los valores tácticos en la organización y cuáles sobresalen, si los éticos, si los prácticos o si los de desarrollo, en la experiencia cotidiana para conseguir los valores estratégicos propuestos.

Una conjugación de las tres dimensiones de los valores tácticos es la mejor manera de alcanzar los estratégicos al garantizar la equivalencia y sostenibilidad del sistema de valores organizacionales. La intención del líder debe ser alinear el modelo triaxial de la organización con el sistema individual de valores de sus miembros.

23. ¿Dónde se ubican los valores dentro de las organizaciones?

¿Dónde ubicar los valores dentro de las organizaciones? Para esto es imprescindible detenerse primeramente en qué es la administración de organizaciones, qué elementos involucra y cómo estos elementos se relacionan con los valores.

Stoner (1994) ve a la administración como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

La administración puede ser considerada una técnica para la dirección de organizaciones aplicable en la búsqueda de productividad, eficacia y eficiencia, en las diversas áreas de la organización. Pero, un aspecto del problema de la productividad es precisamente cómo se utiliza a la gente.

Por ello el puesto de gerente o administrador requiere de manera intrínseca trabajar con y por medio de otros, las buenas habilidades para tratar a la gente son un bien valioso y aun necesario para resolver los problemas asociados al comportamiento (Robbins, 2007).

Como Stoner (1994), otros estudiosos y prácticos de la administración ubican al mando, dirección o liderazgo como una función que implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Esta es una actividad muy concreta requiere trabajar directamente con la gente, donde al establecer una atmósfera adecuada los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las que no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control (Koontz y Heinz, 1994).

24. ¿Una EDV se debe trabajar a un solo nivel organizacional o puede trabajarse estratégicamente a diferentes niveles organizacionales?

La respuesta a esta interrogante no puede ser absoluta, ella puede estar en correspondencia con el tipo de organización que se esté hablando. Y ese tipo de organización está en función del tamaño, no es lo mismo una microempresa, una mediana empresa, una gran empresa o corporación multinegocios, que una trasnacional.

Al igual, en organizaciones públicas, no es lo mismo una policlínica, que un centro de diagnóstico integral, que un hospital, que una dirección local de salud, que un ministerio. Cuando la pregunta habla de diferentes niveles organizacionales, debe interpretarse una organización que tiene dimensiones donde es necesario fraccionarla en diferentes niveles o diferentes unidades organizativas.

En esta dirección se puede plantear que cuando una organización tiene diferentes niveles es necesario que exista un sistema de valores para toda la organización que sirva como elemento rector del resto de las unidades o niveles. A manera de ejemplo, se puede citar una universidad. Una universidad suele ser una gran organización, respaldada por una organización profesional, donde hay unidades a nivel de rectoría, de vicerrectorías, de facultades, de centros de investigación, entre otros.

En tal sentido, una universidad requiere de un sistema de valores que sea el plan rector de toda la universidad, que declare las buenas prácticas para toda la universidad. Por ejemplo, la Universidad de La Habana, Cuba, puede tener una identidad que diga:

Nuestra Universidad, *Alma Mater* de la educación superior, fundada hace 290 años, es una de las instituciones académicas más importantes, por su aporte y participación en la vida científica, cultural y política del país.

Los relevantes acontecimientos que ella ha protagonizado, en su espacio monumental, la convierten en parte inseparable de la historia de la nación. Su tradición patriótica, humanística y científica, sustenta la formación continua de profesionales comprometidos con el alto nivel científico requerido por las esferas de las ciencias sociales, naturales, económicas y exactas.

Por ser un centro que se destaca por la integridad, consagración y sentimiento de pertenencia de sus miembros, donde la gestión se ejerce con democracia, participación y con visión de futuro, promueve la excelencia en todas las esferas de su actividad.

Con esta expresión la identidad da las características principales de esa universidad, que responde a los 290 años de su existencia y que presenta la necesidad de darle continuidad a sus tradiciones y formas de actuar.

Tal vez, para esa universidad su misión puede expresar: “Nuestra universidad es un espacio de reflexión, creación de conocimientos científicos, tecnológicos y de formación de valores”. Es decir, esta misión está diciendo que esta universidad tiene que ser un espacio para la reflexión y la creación de conocimientos, no una simple reproductora de conocimientos. Con esta misión se está expresando que la razón de ser es darles a los estudiantes las capacidades suficientes para que piensen y actúen por sí solos en desarrollo de carrera.

En el caso de la visión que se pudiera plantear esta universidad pudiera ser: “Nuestra visión está en el compromiso que hace que la Universidad siga siendo un bastión inexpugnable de los trabajadores y estudiantes, con su alto sentido de conocimientos, pertinencia y consagración y que se sienten identificados con la misión universitaria”.

Sus valores pudieran ser: compromiso, consagración, democracia participativa y sentido de pertinencia. Obviamente, estos valores requieren que se identifique el significado de cada uno de ellos y se declaren cuáles son las conductas esperadas. Con estos criterios se ha declarado el sistema de valores con el cual todo directivo, trabajador y estudiante debe identificarse y hacerlos suyos.

Pero, como se habló de diferentes niveles organizacionales, se pudiera plantear que cada facultad pudiera tener su sistema de valores, al igual cada dirección funcional de la universidad o cada centro de investigación.

Un ejemplo de un centro de investigación pudiera verse en la misión siguiente: “Nuestro Centro es una Institución universitaria, docente-investigativa, que satisface necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión, con calidad y rapidez, para contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes”.

Esto es muestra de que se pueden tener sistemas de valores particulares para diferentes niveles o unidades organizativas, ya que en cada nivel o unidad hay personas diferenciadas por sus actividades y que crean un sentido de pertinencia. Este ejemplo es de un centro de investigación, otro ejemplo pudiera estar en una facultad o en la Dirección de Ciencia y Técnica de la Universidad.

Luego una parte de la respuesta a la pregunta es que sí, que pueden trabajarse los valores a diferentes niveles organizacionales.

Pero, hay algo que destacar como un elemento particular. Los sistemas de valores que se declaren en otros niveles no pueden contraponerse o contradecir el diseño que se ha hecho para la universidad.

Como se observa en el ejemplo del centro de investigación, su misión no niega, ni se opone a la de la universidad, sino que está en línea con ella. La particularidad es que los trabajadores del centro de investigación, para su caso particular, le dieron el perfil que le corresponde al tipo de trabajo que desarrollan.

25. En las sociedades subdesarrolladas, del tercer mundo, donde existen carencias materiales y en ocasiones espirituales, con influencia de otras sociedades diferentes, ¿Sería posible lograr implementar una EDV?

No queda más remedio, en la respuesta a esta pregunta, que ser reiterativo. Una estrategia de valores no es algo subjetivo, no es algo superficial, no es algo ajeno al comportamiento de las personas, no es un parche a una situación. Una estrategia de valores es algo real, objetivo, necesario y algo sustancial al funcionamiento de las organizaciones.

Es reiterativo el decir que en todo grupo humano hay un sistema de creencias y valores como forma natural de su comportamiento. La situación desde un punto de vista organizacional es saber canalizar esos valores, de manera que las personas le encuentren sentido a su trabajo y con él tributen a alcanzar los mejores resultados.

Si la estrategia de valores no se tiene en cuenta de manera consciente no significa que en los grupos no se creen creencias y valores, sino que esto, de esta forma, puede implicar una estrategia aleatoria, en la cual se desconoce cuál es la dirección o rumbo que tomará el grupo.

Las carencias materiales y en ocasiones espirituales no cambian las reglas del juego, sino que son barreras para buscar la dirección a la estrategia de valores que se desea. Precisamente si con estas barreras se dejan al grupo al libre arbitrio, el grupo buscará aquellas ideas que lo hagan sobrevivir y tal vez no sean las mejores, tal vez no potencien lo mejor como ser humano.

Si las carencias materiales y en ocasiones espirituales se hacen dominantes y no se trabaja por al menos reducir sus efectos, sobre todo los espirituales, pues el grupo se sentirá desconcertado y buscará vías, probablemente no las más idóneas, para sobrevivir a un entorno determinado. Pero obviamente, dejar al grupo a su libre albedrío para no enfrentar su supervivencia a través de una estrategia de valores es una cobardía política, que en última instancia es un problema de dirección.

Una estrategia de valores es un instrumento de dirección y como tal debe ser tratada, pero, para enfrentar una estrategia donde hay barreras que pueden resultar dominantes el equipo de dirección tiene que ser valiente y tener voluntad, tiene que trabajar con valores que están en otra dimensión, tiene que operar con metavalores para, desde esa otra dimensión llevar al grupo por mejor camino.

En la práctica una cosa se ha hecho evidente, no todos los equipos de dirección tienen una lógica para operar los valores y en este sentido trabajan desde su lado oculto, desde aquel que se deriva del desconocimiento y encuentra la justificación para decir que en circunstancias donde las barreras son fuertes “esto es más fuerte que sus posibilidades”, y por tanto abandonan al grupo y lo dejan a la deriva. Por esa razón, en circunstancias tan fuertes, abandonar al grupo y tener una estrategia para su conducción al logro de los mejores resultados es un acto de cobardía política.

26. ¿Qué sucede con el estatus de los puestos cuando se gestiona por valores en las organizaciones?

Las organizaciones que realmente quieran trabajar con un estilo de dirección centrado en ciertos valores deberán primero evaluar tal decisión, porque cuando se instrumenta una EDV los ejecutivos deben renunciar a las pleitesías naturales que tiene el poder jerárquico.

Una Estrategia de Valores tiene como elemento central de la empresa a las personas que trabajan en ella. El respeto al trabajador por el solo hecho de ser persona es ingrediente fundamental en este estilo de dirección empresarial. La igualdad entre los individuos y la confianza entre ellos son base sólida para crear relaciones humanas duraderas y honestas en las empresas que dirigen por valores.

Así pues, que el estatus de los puestos desaparece en las organizaciones que dirigen por valores. Los valores deberán bajar desde la cúpula organizativa hasta los niveles más bajos de la compañía. El poder del ejemplo es fundamental en la gestión por valores, y los agremiados esperan que sus líderes se comporten congruentemente con los valores organizativos para convencerse de que realmente estos valores son importantes para la compañía.

Las prebendas que en algunas organizaciones reciben los jefes desaparecen cuando se dirige por valores. Estacionar el coche en el primer cajón del estacionamiento, llegar tarde, comer a diferentes horas, retirarse antes de terminar la jornada laboral, entre otras situaciones deberán desaparecer de las canonjías exclusivas de los puestos altos si realmente se quiere que los empleados de niveles medios y bajos se apeguen a un estilo de dirección centrado en valores.

Es muy claro el poder del ejemplo en las organizaciones si los jefes de puestos altos quieren utilizarlo. Si quieren motivar a sus empleados a realizar tal o cual conducta, primero deberán realizarla ellos. Aun en el sector gobierno, donde el sometimiento hacia el poder es muy visible, si se quiere que la DPV funcione, los jefes deberán renunciar a su jerarquía y colocarse la camisa de colega para emprender la aventura de practicar los valores establecidos en la estrategia de la dependencia.

27. Se habla de gestión por valores, dirección por valores (DpV), estrategia de valores ¿Qué relación existe entre estos tres términos?

A partir de la década del 80 se introduce el término “cultura organizacional” en el ideario de científicos y empresarios, quienes empezaron a otorgarle importancia a partir de las ideas de Peters y Waterman (1982),

en la forma en que los directivos hacían las cosas de acuerdo con la cultura del país, de la organización, del grupo de trabajo, e incluso del puesto que ocuparan.

Desde ese momento, la cultura dejó de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Con lo cual, los valores pasan a ser estratégicos también, en tanto, acompañan y condicionan la formación y desarrollo de una determinada cultura organizacional (Schein, 1985).

El término “Dirección por Valores” (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor en San Francisco.

La DpV pretende esencialmente:

1. El equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa.
2. Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.
3. Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos a optimizar”.
4. Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas, con carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías. En la práctica, la auténtica DpV es un proyecto participativo compuesto por diferentes fases de alta exigencia y compromiso.

Desde que surge este término ha sido utilizado indistintamente como DpV o GpV, que significa Gestión por Valores. Ambos términos se refieren a lo mismo: un enfoque de gestión o de dirección sobre la base de los valores.

Ahora bien, la Estrategia de Valores (EDV) es un término propuesto por un profesor de dirección de la Universidad de La Habana. Luego de varios años intentando mejorar los procesos de gestión en organizaciones dentro y fuera de Cuba. El Dr. Carlos Díaz Llorca, identificó que la

clave del éxito estaba en gestionar los valores como cauce estratégico de los procesos cotidianos.

Para Díaz (2009) a través de una EdV se invita a alinear los valores institucionales e individuales, de manera que las personas se sientan realmente comprometidas con la visión de la organización y utilicen los valores como cauce estratégico para alcanzarla.

Si se quiere llegar o a una EdV según la concibe su autor, deben existir cinco premisas fundamentales. Lo primero es que los valores surgen de la organización y no pueden ser impuestos desde afuera, debe existir disposición al cambio, el equipo de trabajo debe tener claridad y dominio conceptual sobre el uso de los valores en la dirección, debe desarrollarse una alineación de toda la organización en torno a los valores jerarquizados, así como debe actuarse posteriormente de acuerdo a los valores proclamados.

La DpV busca la coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes, entre los valores proyectados para alcanzar resultados en la organización y aquellos sentidos y actuados por sus miembros, revoluciona la cultura organizacional haciéndola más flexible, creadora y participativa; orienta la organización hacia los valores compartidos haciendo más alineada la práctica administrativa e imprimiendo un marcado sentido estratégico.

Sin embargo, ya sea que se utilice cualquiera de los términos GpV, DpV o EdV, de lo que se trata es de garantizar el compromiso de los involucrados en las metas organizacionales, gestionando los valores compartidos como parte de esas metas a alcanzar.

En resumen, dirigir organizaciones sobre la base de valores, implica identificar de manera participativa aquellos valores a los que se aspira para generar comportamientos exitosos, comprometerse con esos valores y trasmisitirlos a las futuras generaciones, atendiendo a las condiciones internas y a los cambios en el entorno.

28. ¿Dónde se ubican los valores, en la mente o en el corazón?

Ya se ha dicho que los valores constituyen la base del comportamiento. Partiendo de este supuesto, es que se establece el axioma de que: modificando los valores seremos capaces de modificar los comportamientos individuales y grupales, y, a largo plazo, influir en aspectos globales como la cultura. Por lo tanto, cuando nos preguntamos si los valores se ubican en la mente o el corazón, nos estamos preguntando también dónde se encuentra la base del comportamiento. Pero, este es uno de los dilemas más antiguos de la humanidad. Cuál es la explicación para la conducta humana: ¿La mente o el corazón? ¿La razón o las emociones?

Las personas toman decisiones basadas, unas veces en impulsos emocionales y otras veces en deducciones lógicas. Incluso, una misma persona ante situaciones diferentes puede reaccionar con una explosión de sentimientos o con un discurso concretamente elaborado. Es más, ante la misma situación, personas diferentes podrían tener reacciones totalmente opuestas. Por esa razón, explicar el fenómeno de la conducta humana, sigue siendo en la actualidad un problema que psicólogos y estudiosos del comportamiento no han logrado desentrañar del todo.

Lo que sí es seguro, es que la manera en que somos y la manera en que actuamos descansan en más de un condicionante. El Enfoque Histórico Cultural desarrollado por los psicólogos de la antigua Unión Soviética, arrojó luces sobre la determinación de la conducta humana, introduciendo categorías como el “significado”.

Ante dos manifestaciones comportamentales radicalmente opuestas, el significado individual que cada quien otorga al hecho en sí, llega a nosotros como una forma de comprensión que alivia y que deja espacio para las diferencias individuales sin que estas sean contradictorias. Por eso, lo primero que deberíamos preguntar es ¿Qué significado otorgamos a los valores? Es obvio que los valores no se pueden ver, no se pueden palpar. Lo que sí podemos es sentirlos, los sentimos en las reacciones físicas cuando los ponemos en práctica.

Los lectores podrían tener respuestas diferentes a la misma pregunta sin que ninguno esté errado. Porque, dependerá del significado que cada

quién otorgue a sus valores. Tómese unos segundos para pensar ¿Qué son los valores para mí? ¿Cuáles son los preceptos en los que baso mis decisiones vitales? ¿Qué significa para mí, mantener mis principios? Parecen preguntas simples, pero no lo son, porque describen a tu verdadero “yo”, estarías respondiendo también: ¿Quién soy?

Algunas definiciones conceptuales apuntan que los valores son las guías que nos dicen lo que está bien o mal, son la calificación ética de la conducta, son esquemas establecidos por las sociedades con base en la moral, que sirven para ordenar, controlar y celebrar o sancionar la conducta individual. Por esa razón, los valores son potentes dinamizadores de comportamiento individual y colectivo. Dicho de otra manera, “tú” eres tus “valores”.

Y, ¿dónde están esos valores? Pues, están en los actos de la vida precisamente. Tanto en la mente como en el corazón. A veces la balanza se inclina un poco más hacia un lado o hacia el otro, porque cada acto vital va acompañado de emociones y de razonamiento, pero las porciones varían de acuerdo con diversos factores.

Y entender el significado que otorgamos a los valores, es fundamental para desentrañar cuándo nuestras acciones responden a la mente o al corazón.

29. ¿Será acertado pensar que las organizaciones con culturas fuertes cuentan con un sistema de valores coherente y compartido por sus miembros?

Desde que Tom Peters y Robert Waterman en los ochenta, adaptaron la visión antropológica y psicosocial del término *cultura* a las organizaciones, este dejó de ser un elemento periférico para convertirse en uno de elevada importancia estratégica.

Para Robbins (2007), la cultura viene a ser una variable compleja, difícil de definir o describir con precisión; considera que su concepto se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras.

Según Schein (1985), la cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un equipo, al ir apren-

diendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Chiavenato (2007) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La propuesta de Schein (1985) defiende que la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida, dicho así, si pudiera demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, es casi seguro que tales experiencias comunes, con el tiempo, hayan originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él.

Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y a su vez esta visión tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en ese sentido es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por tanto solo se encontrará donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Según Schein (1985), hay un conjunto de sentidos de la cultura que podemos apreciar con mayor facilidad, por ejemplo: comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como el lenguaje empleado y la conducta; las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo; los valores dominantes aceptados por una empresa; además, está el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes o con terceros.

Y aunque plantea que todos estos sentidos consiguen reflejar la cultura de la empresa, resalta que ninguno de ellos es la esencia de la misma sino manifestaciones de niveles superficiales, a los que denomina “artefactos y valores”. De los que debería distinguirse el nivel más profundo

de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa –las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno– lo que sí constituye la esencia de la cultura. Dicho de una manera más clara, existen diferentes niveles en los que opera la cultura organizacional, o en los que esta se hace evidente.

Relacionado a lo anterior, Robbins (2007) plantea que casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros, y es en sí misma la cultura de la organización. Mientras que las subculturas suelen aparecer en las compañías grandes, para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, retienen en lo básico los valores centrales, pero los modifican para reflejar su situación particular de unidad aparte.

Luego, siendo los valores uno de los elementos esenciales de la cultura, se podría suponer que, para organizaciones con culturas fuertes, es de esperar un conjunto de valores bien arraigados y compartidos por el grupo.

30. ¿Serán importantes todavía los valores de los fundadores para una empresa de varias generaciones?

Muchas veces se escucha decir que las empresas se parecen a sus líderes. Y es porque es cierto; los líderes imprimen su energía personal a los proyectos que emprenden y eso hace que sus metas trasciendan la individualidad y se conviertan en las metas de todos. Lo mismo sucede con los valores.

Hay organizaciones que han sido fundadas muchos años atrás, y todavía hoy exhiben valores coherentes con los de su padre fundador. La visión de Johnson and Johnson es uno de los ejemplos clásicos de una empresa que tras varias décadas mantiene valores originarios que a lo largo de los años han sido trasmítidos y aceptados de una generación a otra.

Sin embargo, la primera vez que quedó escrita la filosofía de trabajo

de esta empresa, fue tan visionaria que hasta la fecha sigue teniendo vigencia. ¿Qué significa esto? Pues que los valores se comparten, en primer lugar, cuando se aceptan como válidos.

Tomando un ejemplo más reciente: Apple es una compañía millonaria que cambió el concepto de negocios en el mundo digital. Cuando Steve Jobs murió muchos pensaron que era el final de su compañía porque la mayoría atribuía el éxito de la empresa a la filosofía de trabajo de su líder. Sin embargo, años después de su muerte, Apple sigue estando en la cima de la telefonía celular.

¿Por qué sucede esto? Porque ha mantenido el espíritu visionario e innovador de su fundador, quien fue capaz de que el equipo de trabajo detrás del líder, asumiera los preceptos de comportamiento que garantizaban ese éxito. Pero principalmente porque el mismo equipo de trabajo aceptó e incorporó los preceptos.

Sería un error suponer que los mismos valores, con los mismos significados y formas de manifestación comportamental funcionan de manera inagotable en el tiempo. Los valores son dinámicos y si las empresas quieren sobrevivir, competir y prevalecer en estos tiempos de incertidumbre, deben mantenerse alerta respecto a cómo los valores que las mantienen vivas, deben estar alineados a las nuevas estrategias.

Por esa razón, sí, es cierto que los valores de los fundadores son importantes para mantener la esencia de las empresas; pero al mismo tiempo, esos valores deben ser aceptados y atemperados por las nuevas generaciones.

31. ¿Qué diferencia hay entre los valores personales y los valores organizacionales?

La palabra personalidad viene del vocablo *personen* que se usaba antiguamente para referirse a las máscaras que usaban los actores en el teatro. Nuestra personalidad es como nuestra máscara ante la sociedad. Hay aspectos de nosotros mismos que nos gusta mostrar a todos; y hay otros aspectos que preferimos reservarnos, y en ocasiones mostrarlos solo a quienes son muy cercanos y confiables.

Las personas nos desenvolvemos en diferentes espacios vitales: la

familia, los amigos, el trabajo, la escuela, la pareja, etc. El nivel de confianza que se establecen en cada uno de estos espacios es diferente y, por lo tanto, la “máscara” que elegimos usar en cada caso es un tanto diferente también.

¿Quiere esto decir que somos falsos? No. Quiere decir que para relacionarnos con éxito en cada uno de los grupos a que pertenecemos, debemos adaptarnos a las condiciones del grupo, sus propias reglas y valores. Y ello podría implicar hacer algunas variaciones a la manera en que nos conducimos, en cómo vestimos para cada ocasión, en cómo nos expresamos usando un lenguaje más coloquial, amistoso o profesional, etc.

Los valores son configuraciones subjetivas de la personalidad que se expresan objetivamente en nuestros comportamientos. Luego del análisis anterior, podemos asumir, que los valores también se “contextualizan”. A lo largo de nuestra vida conservamos valores que han sido enseñados por la familia, pero también se incorporan otros, que se hacen necesarios en un determinado contexto y con los que nos sentimos cómodos.

Este es el caso de los valores organizacionales. Tenemos ese conjunto de valores esenciales aprendidos durante toda la vida y a estos pueden sumarse con mayor o menor fuerza valores organizacionales. Ahora bien, ¿cuándo una persona asume un valor organizacional como un valor personal? Pues cuando ya existe una predisposición positiva hacia ese tipo de comportamiento. Y, ¿es posible que una persona tenga valores que difieran de los organizacionales que le son “impuestos/solicitados”?

Tomemos por ejemplo una persona que sea chapucera y que por lo tanto no aprecie la cultura del detalle, podría tener dificultades para asimilar como valor la calidad. Para esta persona las cosas a medio hacer están bien, es suficiente. Quizás en su organización, el jefe exija un buen acabado, quizás incluso esta persona “chapucera” consiga hacerlo bien en su trabajo, solo porque necesita la paga. Pero cuando regresa a su casa todas las tareas que realiza no están bien acabadas. Esta persona no ha incorporado la calidad en sus valores esenciales, simplemente ha sido capaz de cumplir con una norma. Cuando debe satisfacer las normas de conducta en su organización, usa una máscara, pero cuando llega a su casa, cambia la máscara.

Esto ocurre, no siempre coinciden los valores personales con los organizacionales, pero lo ideal es que sí coincidan, porque la persona

coherente, es una persona feliz. En la medida en que nuestros espacios vitales estén alineados y podamos manifestar nuestros valores de manera coherente, seremos más felices. Y dentro de las organizaciones, seremos más productivos.

32. ¿Qué relación tiene la EDV con la elección del método de dirección?

Generalmente asociamos el término *método* al conjunto de acciones y técnicas que el directivo emplea para lograr determinado efecto en el objeto dirigido, a fin de alcanzar las metas o propósitos previstos. Se trata pues, de vías alternativas para influir sobre el grupo y lograr que actúe en la dirección deseada. De ahí que existen métodos considerados de influencia directa y otros, de influencia indirecta.

Los métodos de influencia directa se basan en la autoridad ejecutiva del jefe para mandar e influyen directamente sobre el objeto dirigido a través de órdenes sustentadas en normas y regulaciones vigentes, dejando poco margen a la creatividad. Los métodos indirectos recurren a determinados resortes o estímulos que motivan al individuo para alcanzar determinados resultados, sin ser de obligatorio cumplimiento.

Atendiendo a su naturaleza, los métodos se consideran como mecanismos especializados, originados en otras disciplinas que se aplican en el campo de la dirección, y se les clasifica en métodos propiamente administrativos: económicos, jurídicos y sociopsicológicos.

Cabe destacar que los métodos de dirección coexisten en la mayoría de las organizaciones y a menudo se complementan. En general, ya sea que se elijan unos u otros métodos, lo común entre todos es que constituyen herramientas de influencia que el directivo emplea para hacer cumplir las metas organizacionales.

La elección del método refleja la filosofía organizacional, y principalmente, la del directivo porque es una elección que también se relaciona con el estilo de dirección.

La Estrategia de Valores (EDV) es una filosofía de gestión participativa, que involucra a todo el personal en la búsqueda de metas organizacionales, pero donde también se satisfacen intereses individuales. Para conseguir esa alineación, se usan a los valores como piezas de enlace

porque para buscar lo común entre las personas, hay que mirar en sus valores esenciales.

Si una organización basa su gestión en una filosofía como esta, la elección de los métodos de dirección es estratégica para mantener la coherencia en el sistema. No es posible proclamar la EDV como filosofía de gestión y luego hacer prevalecer métodos de influencia directa. Todo lo contrario, en organizaciones gestionadas por valores, deben prevalecer métodos de influencia indirecta.

Se supone, que, al alcanzar cierto nivel de maduración del grupo, de la relación líder/colaboradores, no haya necesidad de recurrir a la autoridad formal para hacer cumplir las tareas. Sino que las personas, motivadas, viendo cumplir sus propias metas en las de la organización, colaboren en su consecución.

33. ¿Cuáles son las ramas de saber científico que han convertido a los valores en su objeto de estudio? ¿Cómo los conciben?

Los valores son tan antiguos como la humanidad, pues su génesis está ligada al desarrollo psicosocial de la especie humana en su constante relación con el entorno y consigo misma. Por esa razón, diferentes corrientes de pensamiento han intentado responder a la pregunta ¿qué son los valores?, esperando encontrar un fundamento definitivo a la relación dialéctica pensar-actuar-ser que define a las personas.

La axiología aflora a inicios del siglo XX bajo el diapasón de la Filosofía para agrupar un conjunto de ideas que surgieron en torno a los valores, principalmente los morales. Fabelo (2003) identifica cuatro posiciones fundamentales: la naturalista, la objetivista, la subjetivista y la sociologista.

Para los naturalistas los valores son el resultado de las leyes naturales, se delimita entre lo natural-valioso y lo antinatural-antivalioso de modo que los intereses humanos responden a los intereses de la naturaleza.

Los objetivistas consideran la existencia de dos mundos: el ser y el deber; la ley se le impone a las personas como un principio universal

que existe objetivamente pero no empíricamente, lo que supone una separación entre realidad y valor.

El subjetivismo ubica la fuente de los valores en el sujeto, en sus sentimientos, gustos, aspiraciones, deseos, intereses. Mientras que el sociologismo ve a los valores como el resultado de convenciones sociales que cuentan con el apoyo de la mayoría y se promueven a través de la cultura y las tradiciones.

Según Fabelo (2003) cada una de estas posiciones son aristas de un mismo problema y el error se encuentra en analizar los valores desde uno u otro extremo, cuando se necesita verlos en integración, como un sistema dinámico y estable general pero que emerge con cualidades particulares en cada individuo, grupo o sociedad.

Las ciencias particulares que incluyen a los valores dentro de su objeto de estudio tampoco parecen tener una respuesta definitiva, pues hacen una interpretación de esta categoría desde el punto de vista único del uso específico que la rama del saber les atribuye.

Para la Economía el valor de las cosas está determinado por lo que cuestan o por la necesidad social que satisfacen, nociones reconocidas como “valor de cambio” y “valor de uso”.

Desde la Psicología el concepto de valor centra su atención en el mundo subjetivo de la personalidad, y es reconocido como un elemento del proceso de socialización del individuo, por medio del cual incorpora a su subjetividad las normas y principios sociales.

La Pedagogía se interesa por el proceso de formación de valores, por lo general en correspondencia con la doctrina asumida por una sociedad particular.

El Derecho asume como valioso a la propia ley, a lo que esté normado jurídicamente e instituido.

La Sociología asume el valor como el resultado consensuado de la conciencia colectiva y se interesa en la relación valor-conducta.

Aunque los valores han sido abordados por científicos de diferentes áreas del conocimiento, persiste la discordancia en cuanto a cómo se definen y cómo influyen en el hombre. Por esa razón, en la actualidad se siguen realizando investigaciones en diferentes ámbitos de actuación humana, como lo es el de las organizaciones.

34. Cuando hablamos de valores organizacionales ¿Estos se relacionan con los estilos de dirección o con los métodos?

Cuando se habla de valores organizacionales estos se relacionan con el comportamiento humano en general. Con anterioridad se hizo referencia a que los valores son dinamizadores de comportamiento y condicionan las conductas cotidianas de individuos, grupos y organizaciones.

Los valores de los líderes también están en la base de sus comportamientos y, por lo tanto, en la elección de estilos y métodos de dirección. Una respuesta obvia sería, por consiguiente, que ambos, estilos y métodos, se relacionan con los valores del líder.

Sin embargo, cuando se trata de teorías de liderazgo son muchos y muy variados los enfoques que se encuentran. Todos parecen estar acertados, al menos, en ciertos aspectos. Por ello, este es un campo donde no existen respuestas acabadas, cada caso debe ser analizado desde su singularidad y las referencias son simplemente vistas como tendencias y generalidades a observar, pero sin descuidar la posibilidad de que emerjan cualidades distintivas en cada caso.

Los gurús del *management* que han intentado explicar la efectividad del liderazgo, coinciden en que hay dos aspectos que son clave en este análisis: el estilo y la situación. Respecto al estilo, la mayoría de las teorías presentan opciones dicotómicas, por ejemplo: autoritario versus democrático; defendiendo que un directivo puede ser una cosa o la otra, pero nunca ambas. Esta concepción asume que el estilo viene a ser parte de la personalidad del directivo y que es algo muy difícil de cambiar y, por lo tanto, en busca de la efectividad, lo que habría que cambiar es la situación.

Sin embargo, hay situaciones que simplemente no pueden cambiar y de un buen líder cabe esperar que sea efectivo ante una multitud de situaciones. Con el enfoque contingencial, surge otro grupo de teorías que evidencian la necesidad de un líder capaz de adaptarse a la situación y “elegir” el estilo más adecuado para cada grupo o situación específica. Incluso, que el estilo vaya cambiando en la medida en que la situación lo haga. Obviamente, ello requiere de una persona ante todo flexible,

capaz de moverse cómodamente entre uno y otro estilo, sin dejar de ser efectivo. No todos los directivos consiguen ser tan versátiles.

Lo cierto es que los estilos están asociados a rasgos y configuraciones psicológicas propias, como lo son los valores: estables y dinámicos a la vez. Por lo tanto, ya sean dicotómicos o complementarios los estilos asumidos, sí están estrechamente vinculados a los valores del líder.

Respecto a los métodos, estos son aspectos más técnicos. La elección del método de dirección está sobre la base de quién es el líder, cómo es el grupo, qué objetivos tienen y, sobre todo, cómo se quiere llegar a influir.

Capítulo 2

Preguntas de carácter metodológico

35. Se habla mucho de Estrategia de Valores, pero, ¿No se debe tener convicción para lograr impregnar valores en la organización? ¿Una vez creado los valores, si no se convierten en convicciones no se pierden esos valores?

Estas dos preguntas, formuladas como una sola, llevan a una respuesta rápida “sí”. Pero, tampoco es conveniente dar una respuesta tan directa y seca, hay que adobarla un poco para darle algo de sabor.

Para ello se destaca que, solo los valores en la dirección se pueden compartir si se comparten con la gente, porque es la gente la que le da sentido a esos valores. El que la gente encuentre sentido en su trabajo a través de los valores es darle valor al trabajo y a la gente que lo desarrolla, es llevar el sentido de los valores a los procesos cotidianos a través de compromisos y proyectos, nuevos e ilusionantes.

Por eso, si las ideas anteriores de una EDV se expresan en términos de la aplicación de los valores a la dirección se diría que: “Definir los valores solo como “forma de actuación” no vale, lo que vale es tener el valor de compartir los valores con la gente, así como la cualidad moral para actuar consecuentemente con ellos” (García y Dolan, 1997).

Dándole más valor a esta parte, se agrega: los valores no pueden verse, ni trabajarse, ajenos a las creencias que lo forman. Creencias y valores son “dos caras de una misma moneda y marchan como hermanas siamesas” y la cara que permite que las siamesas vayan en marcha acompañada es la “cultura organizacional”.

Por tal razón, si se construye una definición rápida de la cultura organizacional pudiera decir que, a través de ella es que se siembra en los grupos humanos un conjunto de creencias y valores que les permitan a la gente que trabaja en las organizaciones *adaptarse al entorno e integrarse internamente* a través de compromisos y proyectos, nuevos e ilusionantes, que le den sentido a lo que hacen en la *solución de los problemas que comparten*.

Se destaca lo de “*adaptarse al entorno e integrarse internamente*”, unido a lo de “*solución a los problemas que comparten*” porque la cultura organizacional tiene que ser vista como una propiedad de los grupos humanos de cualquier dimensión, que hayan podido conformarse

una visión de sí mismos y del medio que los rodea a través de *experiencias compartidas* en la solución de sus problemas.

En los procesos conceptuales hay palabras que son claves y por eso se destacan las anteriores. Definir los valores como forma de actuación no vale, ya que no es solo que los directivos tengan la convicción de lo que un grupo “debe ser”, sino que la convicción de lo que un grupo “debe ser” solo será admitida por la gente bajo la premisa de que haya sido derivada de la experiencia colectiva como soluciones válidas a los problemas de la realidad que vive el grupo.

Es necesario resaltar y darle especial significado al hecho de que, si los equipos directivos le definen a la gente, a través de los valores, lo que piensan que los grupos “deben ser”, eso no tiene más valor que el de ser *cuestionados colectivamente*.

Para ser sembrados en la gente hay que tener el valor de compartir con ellos ese “deber ser” y tener la cualidad moral de compartirlos en experiencias colectivas concretas a través de proyectos, nuevos e ilusionantes, que solucionen los problemas de la realidad que viven.

Si la realidad y los problemas de los que dirigen son muy diferentes a la realidad y problemas de los subordinados, los grupos no harán más que cuestionarse colectivamente lo que se define “deben ser”. No puede cumplirse ese viejo postulado de “*haz lo que yo digo, no lo que yo hago*”. Si los grupos notan una incongruencia entre el discurso y la acción, jamás harán lo que “deben ser”.

Por ello, solo si hay avances en la solución de los problemas y la gente percibe colectivamente el éxito, es que los valores pasan gradualmente por un proceso de cambio y llegan a convertirse en creencias.

Sólo cuando los valores llegan a ser prácticos a través de experiencias vividas colectivamente es que pasan a ser aceptados y gradualmente se convierten en creencias. Es que dejan de ser conscientes y pasan al inconsciente y, como las costumbres, se vuelven espontáneas.

Sin embargo, hay de señalar que *no todos los valores experimentan este cambio*, sino solo aquellos que son susceptibles de ser validados y resultan útiles, reducen la incertidumbre y la ansiedad de la gente y su validez se obtiene en la misma medida que resultan útiles, reducen la incertidumbre y la ansiedad de la gente. No se puede olvidar que los

grupos aprenden como resultado de sus experiencias vividas y por tanto tienen formadas creencias y valores que le son necesarias para mantenerse como grupo, ya que le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente.

De esta forma, las creencias y valores que se definen como “deber ser” y tratan de integrar al grupo o unidad social en una “ideología” solo le sirven al grupo. En principio, para actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles para la gente. Ellos pueden predecir la conducta, pero, “si no están basados en un previo aprendizaje cultural” solo serán un elemento de referencia, pero no tienen nada que ver con lo que hacen en los momentos que se requieren. Solo si ese “deber ser” es congruente con las creencias de la gente puede llegar a ser útil y servir como un principio de identidad y fundamento de la acción, si no, solamente serán aspiraciones para el futuro.

Cerrando la primera parte de la pregunta, se puede decir que los valores tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados pasando la prueba del tiempo. Si en la declaración de valores no se logra el alineamiento y el compromiso de trabajadores y dirigentes la estrategia será nula, la acción no se corresponderá con el discurso.

Los valores tienen que ser definidos e impulsados por los que tienen el código genético de la organización, de los que vibran por ella y la sienten propia, y sienten esos valores como suyos y los llevan en vena. Una estrategia de valores tiene que ser impulsada por las convicciones de los que dirigen la organización, si ellos no sienten esta estrategia como suya, si no le ponen el amor y las motivaciones que ella requiere las ideas y el trabajo no tendrá sentido.

Sobre la segunda parte de la pregunta, se va a expresar lo siguiente categóricamente: los valores nunca se pierden.

Efectivamente, los valores nunca se pierden, sino que se transforman. Ya se ha dicho en otras oportunidades y se repite, los valores están siempre presentes en todo grupo humano, lo que sucede es que los valores tienen un carácter biestable. Esto quiere decir que si el valor no se práctica en un sentido, se práctica en el sentido contrario.

Los autores de este libro no comparten el criterio de hablar de valo-

res de sentido positivo y valores de sentido negativo. Tampoco son del criterio de hablar de valores y antivalores. Lo que se suele considerar un valor negativo o antivalor, no deja de ser un valor para quien lo practica. Por eso, es preferible hablar de valores socialmente aceptados y valores no aceptados socialmente.

Véase esto en movimiento. Un ladrón roba bajo la creencia de “vivir a cuenta de los demás es mejor que trabajar”, por lo que de esta forma desarrolla un “operativo” de su acción, que la valora positivamente y la ejecuta obteniendo determinados resultados. Estos resultados los comparan con la experiencia del aprendizaje y reafirma su creencia y tal vez reajusta “su operativo”. Es decir, como se observa este ladrón tiene creencias y valores pero que, socialmente no son aceptados.

Otro caso puede ser el del funcionario de un banco que opera con mucho dinero, es tremadamente honesto porque jamás se le ha perdido, ni ha tomado para sí, un céntimo. Luego la experiencia del aprendizaje reafirma su creencia de “respetar la propiedad y bienes ajenos”, lo que lo hace honesto y reafirma su forma de operar. Sin embargo, a este mismo funcionario la hija le pide un bolígrafo o birome y conoce que en la oficina tiene muchos, por lo que al día siguiente le trae dos, aun sabiendo que no son de su propiedad. ¿Perdió este funcionario su convicción de ser honesto?

La respuesta a esta pregunta es muy controvertida. Hay quien puede pensar que sí, porque tomó algo que no es de él. Sin embargo, hay quien puede pensar que no, porque esos bolígrafos no tienen un alto valor económico. Y hay quien puede pensar que eso es socialmente aceptable porque todo el mundo que necesita un bolígrafo, él o un hijo, lo toma de la oficina como una cosa normal, ya que a veces se regalan como un material de propaganda.

En este ejemplo hay algo que lleva a la pregunta, ¿qué hay de común entre el ladrón, que su concepto de honestidad no es aceptado socialmente, y el del funcionario del banco sí? Lo común en estas situaciones es que ambas son reflejo de una necesidad, producto de la cual ambos cometan un acto de deshonestidad, pero, que uno no es socialmente aceptado y el otro sí.

No hay que detenerse en los atenuantes o agravantes que derivan tal

aceptación o no. Solo se ejemplifica para ceñir la respuesta a la segunda parte de la pregunta y reafirmar porqué se dice que los valores no se pierden, sino que cambian su estado según las situaciones. Aspecto que lleva a reflexionar sobre qué situaciones se crean que nos sirven de fuente y nos lleva a cambiar el estado de nuestras creencias y valores. Tema este último que por sí solo tiene valor para hablar en otras reflexiones.

36. ¿Cómo se identifican y qué importancia tienen los valores en la cultura organizacional?

Los valores se enuncian y se escriben en diferentes medios de la empresa para promoverlos como parte central de la cultura de la organización. En algunas compañías se pueden ver los valores que las rigen en sus páginas web, en sus paredes, en sus revistas y en otros medios impresos. Dependiendo de la empresa se podrá también apreciar escrito algunos enunciados que ratifiquen de qué manera se viven los valores en los comportamientos diarios de la empresa.

Como ejemplo de lo anterior, citamos un extracto de los valores del Grupo Bimbo, empresa trasnacional mexicana con éxito internacional (Cherem, 2008):

Valoramos a la persona. La seguridad de nuestros colaboradores va por delante. Seguimos nuestra regla de oro tratándonos con respeto, justicia, confianza y afecto. Todos tenemos potencial: fomentamos el desarrollo integral de nuestros colaboradores. La diversidad nos enriquece, la inclusión nos fortalece.

Somos una comunidad. Somos una misma empresa global en cualquier lugar. Nos apasiona lo que hacemos, y se nota. Colaboramos para romper silos. Hacemos el trabajo divertido y celebramos nuestros logros.

Conseguimos resultados. Pensamos como dueños, cuidando el hoy y el mañana. Empoderamos, pedimos y rendimos cuentas. Somos ágiles descubriendo y capturando oportunidades.

Competimos y ganamos. Somos un equipo con hambre y garra, nunca satisfecho y con sentido de urgencia. El consumidor es nuestro jefe, el cliente es nuestro socio. Construimos y cultivamos marcas que conectan con los consumidores.

Somos operadores eficaces. Dominamos nuestro oficio, ejecutando con precisión y excelencia. No aceptamos el desperdicio ni el gasto innec-

sario. Mejoramos y aprendemos todos los días. Valoramos la simplicidad y adoptamos nuevas tecnologías.

Actuamos con integridad. Pensamos, decidimos y hacemos lo correcto. Actuamos siempre cuidando el interés del Grupo Bimbo. Valoramos la buena voluntad del otro.

Transcendemos y permanecemos en el tiempo. La rentabilidad es el oxígeno de la empresa. Lideramos el mercado, anticipando y adaptándonos al cambio. Somos una fuerza de bien en la vida de nuestros colaboradores, nuestra sociedad y nuestro planeta.

Como puede verse en los valores de Bimbo queda manifiesta la importancia del rol que juegan sus colaboradores. Esta es una de las primeras empresas que empieza a hablar de brindar afecto a sus trabajadores.

Los valores que rijan la estrategia empresarial, como un estilo de dirección, deberán ser promovidos con claridad. A los trabajadores no deberá quedarles duda cómo han de comportarse atendiendo a tal o cual valor. Por ejemplo, si una empresa enuncia que la calidad es su valor primario, en un restaurante a un empleado no deberá temblarle la mano para depositar en la basura un kilogramo de carne que huele mal y tiene mal aspecto.

Los valores forman parte del núcleo de la cultura organizacional y son parte esencial de ella. Ellos dirigen el comportamiento de los trabajadores tomando en cuenta lo que es importante en la empresa. Los valores éticos de la empresa son el eje central sobre el que giran los otros valores que forman el capital axiológico de la organización.

37. ¿Constituye el entorno laboral el principal escenario para formar o sembrar valores?

La primera respuesta es directa y diría que sí. Sin embargo, esta respuesta requiere ser matizada.

Cuando se habla de formar valores, no se pueden olvidar los primeros pilares básicos en la formación de valores: los padres, la familia y los maestros, sin olvidar el entorno donde se relaciona el muchacho.

A partir de esta formación primaria, en algún momento de su vida este muchacho, ya con valores formados, entra en el escenario laboral. Pero, este nuevo escenario no deja de ser otro nuevo espacio de forma-

ción de valores, lo único que ahora los pilares son otros; por un lado, está el trabajo y los compañeros de equipo, pero, donde el pilar principal es el equipo de dirección y particularmente el director general, que debe liderar todo el proceso de adoctrinamiento de los trabajadores.

Es decir, tiene que ser de interés del equipo de dirección el formar valores en sus trabajadores. Tal como lo es para los padres y los maestros. Si el equipo de dirección no tiene o no muestra que le interesan los valores, los valores no tienen sentido y el grupo seguirá el rumbo de los valores que le interesa.

En tal sentido, la dirección de cualquier organización es la responsable de buscar sembrar, adoctrinar, evangelizar o embutir valores a los que allí trabajan. Dirigir una organización no es sólo decir lo que hay que hacer, sino que se debe responsabilizar en cómo se debe ser para lograr hacer lo necesario tal y como lo espera la alta dirección y el público objetivo al cual se atiende.

Es decir, en el ámbito organizacional los dirigentes tienen que buscar encauzar a la gente, tienen que alinearlos, tiene que mostrarles la necesidad de que ellos encuentren el significado a su trabajo y el sentido a lo que hacen, por muy alto o muy bajo que sea el puesto de trabajo.

En una fábrica de chorizos los que limpian pisos y locales, así como los que friegan la vajilla en el comedor tienen que comprender que su trabajo es tan importante como el del contador de la empresa. Los primeros garantizan la salud de los trabajadores, qué pasaría si se introduce cualquier enfermedad por no garantizar regulaciones sanitarias. La fábrica pudiera llegar hasta cerrarse porque todos o casi todos los trabajadores se enfermarían.

Por otro lado, el trabajo del contador es por igual importante y no más importante que los que limpian piso o lavan vajillas. El contador es un personal de otra calificación y a lo mejor está a otro nivel, pero, esto se debe a sus conocimientos y experiencias en el ámbito contable. Sin embargo, en este caso es el que garantiza la salud financiera de la organización. Este tiene que por igual encontrarle sentido a su trabajo y desarrollarlo con honestidad. Un acto deshonesto en la contabilidad puede hacer perder salud financiera y la empresa cerrarse, así como los trabajadores quedar fuera por no cumplir con lo establecido socialmente.

Luego es la dirección la que tiene que mostrar voluntad, disposición y valor para formar valores en su principal entorno laboral. Cada persona que trabaja en una organización cumple un rol determinado, pero, todos, simplemente todos, deben estar alineados en aquellos valores declarados, que deben llegar a ser compartidos para, trabajar desde el significado de su puesto en el logro de los objetivos de su organización.

Si así se trabaja la dirección creará una cultura organizacional que responde a las necesidades de la organización y de esta forma mostrará que ha tenido el valor necesario para trabajar con valores dentro de su empresa y de esta forma también hará evidente de que esa dirección le ha encontrado el sentido a su trabajo, a su rol dentro de la empresa.

38. ¿Solo enunciar los valores con los cuales la empresa quiere trabajar sería suficiente para que la gente opere con los mismos?

Enunciar los valores de una organización quiere decir hacerlos públicos para que los trabajadores los conozcan. Recuerdo el caso de una universidad que tapizó de pendones las aulas anunciando el nombre de cada uno de los valores importantes para ella, además se diseñó un árbol donde aparecían dichos valores ramificados; sin embargo, estos anuncios quedaban como una pieza desarticulada ya que no había un plan integral que diera seguimiento a la estrategia directiva de la institución educativa centrada en valores.

Comunicar los valores es un paso muy importante, aunque incipiente en la implementación de una EDV, con ello se busca que los empleados tengan conocimiento de cuáles son los valores que deben regir sus comportamientos dentro de su lugar de trabajo. El solo hecho de anunciar unos valores a los empleados con los cuales se quiere trabajar en una organización tiene poca relevancia si no hay un seguimiento a esta etapa.

Para que los valores realmente sean importantes y puedan ser percibidos por los diferentes entes sociales con los que interacciona una empresa ellos deben observarse en los comportamientos cotidianos de los agremiados a una compañía.

39. ¿Qué quiere decir la expresión “destilado de valores”?

El término destilado proviene de la palabra destilación, la cual es un proceso de separar las distintas sustancias que componen una mezcla líquida mediante vaporización y condensación selectivas. Derivado de este experimento químico García y Dolan (1997) plantean el término “destilado de valores” el cual se explica como un proceso de eliminación paulatina de un determinado número de valores donde se van depurando los menos importantes y seleccionando los que habrán de pasar a la siguiente ronda.

Para operar un destilado de valores se recomienda convocar a una reunión al mayor número de trabajadores de la empresa donde se desea implementar una EDV, en esa reunión se realiza lo que se llama una “lluvia de valores”, es decir, se les pide a los trabajadores que sin restricciones mencionen los valores que consideren importantes para que la empresa en la que trabajan logre sus mejores resultados, así como los valores que a ellos como trabajadores les parezcan importantes.

En esta primera etapa se anotan todos los valores que digan los trabajadores que participen, luego se pasa a una segunda etapa donde deberá elegirse un subgrupo como primer filtro, y posteriormente se pasa a una tercera etapa donde se eligen los valores definitivos que habrán de regir en comportamiento de los empleados y directivos de la empresa. Se recomienda que el listado de valores final no exceda de cinco.

El realizar un destilado de valores es una tarea importante en la consultoría de gestión del cambio cultural ya que son los mismos trabajadores quienes eligen los valores que habrán de regir sus comportamientos en una nueva etapa de la empresa, que por supuesto se espera que sea de mejora. En la realidad práctica este ejercicio es muy interesante porque quien lo organiza debe interactuar con los trabajadores y provocar que ellos mismos extrapolen las conductas del día a día que deberán ser congruentes con los valores electos.

40. ¿Cómo saber si un instrumento es confiable y válido, para analizar el comportamiento de los valores en una entidad?

Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación podrían estar sesgados.

Hay diversos factores que pueden interferir con la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección de información e introducen errores en la medición.

Por ejemplo, la improvisación. La construcción de un instrumento o herramienta no es algo que deba tomarse a la ligera, no es algo que se hace de un día para otro experimentando posibilidades. Aun a los investigadores experimentados les toma tiempo desarrollar un instrumento de medición. Además, para construirlo se requiere conocer muy bien la variable que se pretende medir, así como la teoría y la práctica que la sustentan.

Otro factor que podría interferir con la validez y confiabilidad es utilizar instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en nuestro contexto. Traducir un instrumento, aun cuando adaptamos los términos a nuestro lenguaje y los contextualicemos, no es ni remotamente una validación. Constituye un primer y necesario paso, aunque solo es el principio.

Por otra parte, existen instrumentos que fueron validados en nuestro contexto, pero hace mucho tiempo. Hay instrumentos en los que hasta el lenguaje “nos suena anticuado”. Las culturas, los grupos y las personas cambian; y esto se debe tomar en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento para medir valores.

También hay que cuidar el lenguaje usado en la redacción. Utilizar un lenguaje muy elevado para los sujetos respondientes, no tomar en cuenta diferencias de género, edad, conocimientos, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para contestar, capacidades de conceptualización y otras diferencias en los participantes, son errores que llegan a afectar la validez y la confiabilidad.

No hay que descuidar las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. El ruido, la inadecuada iluminación, el frío o el calor, un instrumento demasiado largo o tedioso, son cuestiones que llegan a afectar negativamente, al igual que si el tiempo que se brinda para responder al instrumento es inapropiado.

Muchos de los errores antes mencionados se pueden evitar mediante una adecuada revisión de la literatura, que nos permite seleccionar las dimensiones apropiadas de las variables del estudio, otros criterios para comparar los resultados de nuestro instrumento, teorías de respaldo, instrumentos de dónde elegir, etcétera.

Pero ¿cómo sabemos si un instrumento de medición es confiable y válido para analizar el comportamiento de los valores en una entidad?

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta y generalmente se tiene un grado de error. Sobre todo, cuando se trata de aspectos psicosociales y subjetivos.

Sin embargo, se aspira a que el error sea el mínimo posible, por lo cual la medición de cualquier fenómeno se conceptualiza con la siguiente fórmula básica, según Sampieri, Fernández y Baptista (2014):

$$X = t + 0$$

$$X = t$$

$$X = t + e$$

Donde X representa los valores observados (resultados disponibles); t , los valores verdaderos; y e , el grado de error en la medición. Si no hay error de medición (e es igual a cero), el valor observado y el verdadero son equivalentes. Esto puede verse claramente así:

$$X = t + 0$$

$$X = t$$

Esta situación representa el ideal de la medición. Cuanto mayor sea el error al medir, el valor que observamos (en el cual nos basamos) se alejará más del valor real o verdadero.

41. ¿Cómo podría observarse si un trabajador “se lleva” los valores de la empresa y los practica en su familia y en otros rubros de su vida?

Esta es una pregunta muy interesante porque la situación que expresa puede ser evaluada objetivamente. Hay que ubicarse en una empresa que tal vez todos los lectores conozcan, Coca-Cola, en ella la higiene es uno de los valores centrales de su filosofía empresarial. De hecho, en todas las compañías que procesen o distribuyan alimentos y/o bebidas la higiene debería de ser un valor de suma importancia para ellas. Quienes han ido de visita a realizar un recorrido por las instalaciones de la mencionada empresa refresquera han podido observar que el taller de mantenimiento y reparación de automóviles está super limpio, desde sus pisos, sus paredes, las herramientas y por supuesto el uniforme y las botas que usan los mecánicos.

Al observar las instalaciones tan limpias los visitantes han verificado que efectivamente la higiene es un valor para Coca-Cola ya que el comportamiento de sus trabajadores así lo indica, hay que recordar que un valor realmente es un valor solo si se observa en las conductas de quienes supuestamente lo practican.

Partiendo de Abraham, un mecánico de la señalada empresa de bebidas, al visitar su taller de automóviles se observa que está siempre muy limpio, por lo que se puede decir que el valor higiene es importante para el referido trabajador. Pero hay que tener cuidado, porque si los valores educan a las personas también las normas tienen la posibilidad de incidir en los comportamientos de los trabajadores.

Si Abraham realiza las reparaciones de los automóviles de Coca-Cola manteniendo las instalaciones, las herramientas y su uniforme pulcramente limpios, eso está bien. Pero, si además Abraham realiza reparaciones de autos por su cuenta en un taller de su propiedad será necesario ir a visitar este lugar para definir si al citado mecánico lo rige un valor o una norma.

Si el trabajador mantiene también pulcramente limpio el taller de su propiedad ello querrá decir que el valor higiene implementado por la empresa es el que lo está educando. Sin embargo, si su taller es un

desorden y la limpieza brilla por su ausencia, esto expresará que es la norma quien educa su comportamiento y cuando desaparece el jefe que la aplica el trabajador se comporta como le da la gana, porque la higiene en realidad tiene muy poca importancia para él.

Otro típico ejemplo para observar si el valor “se lo lleva” el trabajador hacia su casa u otra área de su vida es el siguiente. Muchos saben que en los Estados Unidos de América está prohibido echar basura en las calles y que existe una normativa gubernamental que aplica una multa económica a quien se sorprenda echando basura en la vía pública. También se sabe que para una gran cantidad de mexicanos que radican en este país es muy importante mantener limpio el mundo en el que habitan, es decir, tienen el valor del respeto al medioambiente y están comprometidos a expresarlo con su conducta.

¿Cómo saber si en este caso a la persona lo educa la norma o el valor? Es muy fácil. Una gran cantidad de mexicanos regresan a su país cada tanto tiempo proveniente de USA. En el caso de México no existe una normativa generalizada que aplique multa económica a quien eche basura en las calles. Si los mexicanos residentes en los Estados Unidos de América se abstienen de echar basura en la vía pública en México y prefieren tirarla en sus casas o en cestos de basura pública, ello querrá decir que tienen el valor de respetar el medioambiente ya que al desaparecer quien aplica la norma el comportamiento congruente con el valor sigue vigente.

42. ¿Sería necesario emitir alguna resolución a la hora de implantar una EDV por la cual se deban regir las estrategias de las distintas direcciones de la entidad?

La implementación de la EDV es un proceso complejo y lleno de incertidumbre. Siendo honestos hay empresas que han intentado desarrollar este estilo de dirección y han fracasado por diferentes situaciones internas y externas, pero también hay muchas compañías que lo han llevado a cabo con mucho éxito.

Se recomienda llevar a cabo un acto que anuncie la decisión de adoptar la EDV por parte de la cúpula organizativa de la empresa asis-

tiendo el mayor número de directivos y empleados de menor rango, sin embargo, ese acto es un paso inicial que debe hacerse con mucho ánimo y convencimiento. Algunas empresas realizan este acontecimiento tan fríamente que desde ahí los trabajadores empiezan a notar que es una nueva faramalla anunciada desde lo más alto de la estructura administrativa y que seguramente no funcionará.

También debe de redactarse un plan que estipule los valores que han de regir la estrategia central de la empresa. En cada uno de los departamentos deberán detectarse acciones concretas y la manera en que se han de experimentar específicamente los valores en tales acciones. Los valores serán como columnas que sostengan la estrategia y deberán ser firmes en el día a día.

43. ¿Qué mecanismos o métodos se sugiere utilizar para evaluar al personal en el proceso de selección para asegurarse que los aspirantes reúnen los valores por los cuales se rige la organización?

Aunque múltiples aspectos de las organizaciones y de las personas influyen la conducta y las actitudes, el ajuste es una vía significativa de establecer la interacción persona-situación porque los valores son fundamentales y relativamente estables y porque los valores de los individuos y los valores de las organizaciones pueden ser directamente comparados (Chatman, 1991).

El ajuste persona-organización es definido como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que la integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afecta las actitudes y la conducta de los individuos (Chatman, 1991).

Diversos autores como Chatman (1989, 1991) y O'Reilly et al. (1991) operaron el ajuste de la cultura persona-organización como la correlación entre los perfiles de valores deseados por los encuestados y el perfil agregado de los valores percibidos por los miembros actuales

de la organización. Ambos, los perfiles individuales y organizacionales fueron obtenidos utilizando el Perfil de Cultura Organizacional (OCP, O'Reilly et al., 1991). Los resultados mostraron que el ajuste de las culturas persona-organización está correlacionado con el compromiso normativo, la intención de permanecer en el empleo y la rotación laboral actual.

Pero este ajuste no permanece fijo en el tiempo, los cambios en el ajuste persona-organización pueden ser establecidos en términos de si la persona o la organización han cambiado y en términos de la dirección de dicho cambio (Chatman, 1989). Por ejemplo, una persona quien inicialmente prefiere trabajar independientemente podría aprender a apreciar y valorar el trabajo en equipo.

Por último, el ajuste persona-organización es creado, en parte, para guiar el proceso de selección (establece quién y cuándo entra a la organización) y por el proceso de socialización (cómo la organización influencia los valores, actitudes y conductas de sus trabajadores durante el tiempo que permanecen en ella).

Un bajo ajuste persona-organización, según la misma Chatman (1989), podría desencadenar las siguientes situaciones:

- El trabajador nuevo ajusta sus valores y se adapta a los valores de la empresa.
- El trabajador nuevo influencia a otros trabajadores que empiezan a practicar los valores del empleado recién llegado.
- El trabajador nuevo abandona la organización (por su propia voluntad o es despedido por la empresa) en la que no ajusta con sus valores.

44. ¿Por qué la EDV no ha funcionado en algunas empresas?

Empresas como John Deere, Toyota, Nissan, Bimbo, Coca-Cola y otras más, son ejemplos de la implementación y desarrollo exitoso de una EDV. En estas organizaciones les queda claro que los valores estratégicos son parte esencial de la vida de ellas.

Pero entonces, ¿por qué en otras organizaciones no ha funcionado la

EDV? Se piensa que esta interrogante tiene una gran cantidad de respuestas, pero entre las más sobresalientes están:

- La estrategia centrada en valores fue impuesta desde la cúpula organizativa sin la participación de los trabajadores.
- Los directivos y accionistas se tomaron las cosas a la ligera y no estuvieron dispuestos a perder estatus ni las canonjías que el poder les otorga.
- Los directivos no tuvieron la paciencia para esperar a que se generaran los resultados de mediano y largo plazo.
- El despacho de consultoría no estaba capacitado para gestionar la implementación de esta estrategia directiva.
- No se instaló un equipo responsable que diera seguimiento a las acciones emanadas de las reuniones de trabajo.
- Los valores seleccionados no eran realmente importantes para el cuerpo directivo quienes se olvidaron de pregonar con el ejemplo, lo cual fue percibido por los empleados operativos y tampoco se comprometieron con la implementación de la EDV.
- Implementar este estilo de dirección era de interés para los directivos por el solo hecho de estar a la moda o para obtener alguna certificación.

Los autores de este libro están convencidos que dirigir empresas centradas en la práctica de un equilibrado número de valores genera mejores resultados; sin embargo, también están conscientes que es una tarea que requiere mucho trabajo, mucha paciencia y constancia para establecerla permanentemente.

45. ¿Considera usted que existe alguna receta de determinados valores que no deben faltar en una estrategia de dirección por valores en las entidades cubanas?

Si se parte de que cada organización es un teatro de operaciones diferente y que cuenta con actores diferentes se puede decir que, no existen recetas para que determinados valores estén presentes en la estrategia de una organización.

La dirección no es una ciencia exacta, en ella confluyen muchas ciencias, entre ellas: la sociología, la psicología, la pedagogía, el derecho y la filosofía, aunque esta última no se suele considerarse una ciencia.

No obstante, no puede considerarse este criterio como absoluto, hay que verlo en su dinámica. Los seres humanos son sociales por naturaleza y solo en la sociedad pueden poner en evidencia su propia naturaleza. Luego desde el punto de vista de los comportamientos hay comportamientos que son universales.

Los europeos desde un punto de vista cultural son diferentes a los americanos y dentro de la propia América hay muchas culturas, el territorio es muy grande. Por igual sucede en países y en regiones dentro de países, pero, en toda esta extensión hay algo que es común y es que somos humanos y dentro de las sociedades se desarrolla la humanidad.

En tal sentido hay valores que son comunes para los seres humanos y que hoy se reúnen bajo el título de valores universales.

De esta forma, los valores universales definen la especie humana y con ellos se puede ser más o menos humano, en función del comportamiento que se tenga con respecto al resto de los seres humanos.

Fueron Sócrates, Platón y Aristóteles los que analizaron el propósito de especie humana y buscaron la utilidad de la ética para que la sociedad funcionara con un adecuado equilibrio y así Platón se planteaba valores como la justicia, la belleza y la automoderación para la convivencia armoniosa entre todos.

Ya en los tiempos actuales suelen reconocerse determinados valores como universales y a veces se hacen clasificaciones de ellos como los relacionados a la sociedad, al individuo y aquellos que por su carácter genérico pueden ser contemplados en cualquier ámbito de la vida. Además, estos no tienen reconocimiento legal y por tanto su incumplimiento no conlleva penalización alguna.

La lista de valores universales puede ser infinita. Sin embargo, hay reconocimiento que algunos son claves y no deben faltar. Ellos son:

1. *La honradez*, que considera la confianza que se puede tener en la persona.
2. *La bondad*, que puede ser considerado un valor supremo de la humanidad.

3. *La solidaridad*, elemento fundamental para todos, trabajar por lograr los objetivos y mejorar.
4. *La libertad*, que garantice a tener derecho sobre nuestras vidas.

Otros que se pudieran incluir y pudieran resultar muy útil para la sociedad son:

1. *El respeto*, que permite reconocer al otro como persona.
2. *El amor*, que en su sentido más amplio es lo que nos hace sentirnos firmes.
3. *La tolerancia*, que permite escuchar a otros y respetar sus opiniones.
4. *La paz*, elemento clave en la convivencia entre todos.
5. *La responsabilidad*, que garantiza el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Estos valores no conforman una receta, pero confirman a la humanidad como una especie capaz de pensar y convivir unos con otros. Muchos otros pudieran incluirse. Tal vez se pudiera pensar en la justicia, la verdad, la valentía, la fraternidad, el honor como aquellos otros que pudieran ser universales, incluso puede haber quien aumente más la lista de acuerdo con sus capacidades y criterios de ver la universalidad de determinados valores.

46. ¿Es posible constatar si el sistema de valores de una empresa, lo constituyen valores compartidos por sus miembros antiguos o de nuevo ingreso?

Existen muchas herramientas o instrumentos que pueden usarse para identificar el estado actual de los valores de una organización. El cuestionario, la entrevista, la observación, son métodos muy utilizados con este fin.

Cualquier herramienta que se elija puede arrojar luz sobre este problema, atendiendo a la manera en que se utilice. Se quiere conocer si el sistema de valores dominante en una organización, responde a los valores de sus miembros antiguos o a los de nuevo ingreso. Entonces, lo primero es caracterizar al personal de la organización. Sectorizar la muestra correctamente será crucial.

Debemos identificar quiénes son los miembros antiguos y quiénes los de nuevo ingreso. Habría que asignar también una fecha a partir de la cual se considerarán nuevos ingresos y una fecha hasta la cual se considerarán antiguos miembros. Hay un conjunto de personas que quedará excluido porque no serán ni antiguos, ni nuevos, sino personal que se incorporó en el período intermedio.

Este tercer grupo constituirá el grupo de control, al cual se sumarán miembros claves de la organización, elegidos intencionalmente.

Luego hay que elegir el instrumento, podría ser una guía de entrevista, una guía de observación o algún cuestionario de valores o de cultura, cuyo objetivo sea diagnosticar cuáles valores se ponen de manifiesto en el desempeño personal cotidiano dentro de la organización. En la elección del instrumento debe garantizarse que este sea confiable, válido y objetivo.

Este instrumento se aplica a ambos sectores de la muestra, intentando que las condiciones de aplicación sean lo más similares posible. Se espera obtener un listado de los valores que prevalecen en los procesos cotidianos de estas personas.

Debe elegirse un segundo instrumento, que se aplicará al grupo de control. Puede ser un instrumento similar, incluso el mismo pero modificado, porque en este caso el objetivo será obtener un listado de valores que prevalecen en la organización como parte de su cultura. De aquí se deducirá el sistema de valores que impera en la organización actualmente.

El análisis de los resultados arrojados se hará también de manera específica para cada grupo. De ambos grupos experimentales, el de antiguos miembros y el de nuevos ingresos, habría que comparar sus resultados con los resultados del grupo de control. El que más se aproxime al grupo de control, será del que prevalecen sus valores en los de la organización.

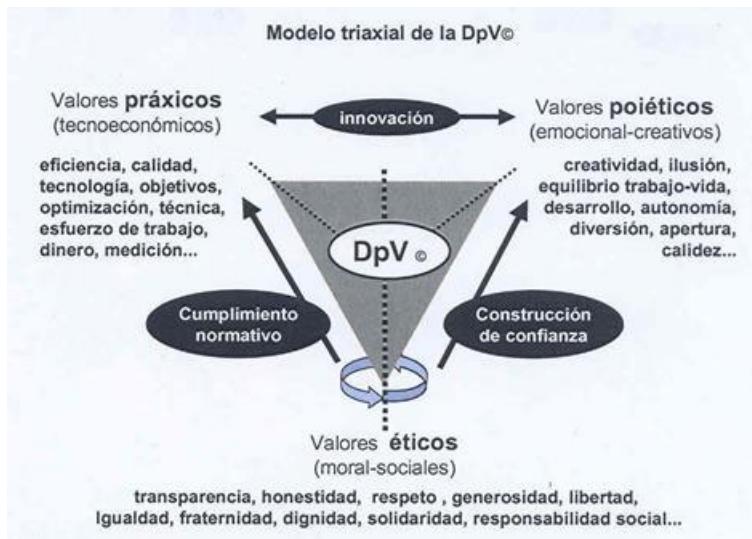
47. ¿Qué tipo de valores deben ser una verdadera prioridad en empresas en perfeccionamiento para ejercer una dirección adecuada?

Los autores García y Dolan (1997) hablan de un modelo triaxial, el cual ubica tres grupos de valores: éticos, práxicos y poiéticos. Los mismos investigadores sugieren que la empresa debe de seleccionar un número equilibrado de los tres grupos, es decir, algunos consideran dos de cada uno. Ellos argumentan que los valores no deben de ser muchos porque se perdería la concentración.

Seleccionar los valores más apropiados para la empresa es una tarea crucial para que realmente haya mejoras con la implementación de la EDV. En la siguiente figura García y Dolán (1997) expresan muy bien cómo se agrupan los valores en las organizaciones en sus tres tipologías propuestas por ellos mismos, nótese que hay un eje en el centro y recae sobre los valores éticos, esto quiere decir que los valores práxicos y poiéticos deberán de estar sustentando en los valores éticos para que realmente tengan un valor sostenido.

Para especificar la respuesta a la interrogante sobre qué tipo de valores deben ser una verdadera prioridad en empresas en perfeccionamiento para ejercer una dirección adecuada, se plantea que deben de elegirse de acuerdo con la dirección que quiera dársele a la empresa y los objetivos que se quieran cumplir con la misma. Un equilibrado número de valores (se sugieren 2 de cada tipología del modelo triaxial) permitirá que la empresa pueda tener relaciones éticas, productivas y felices.

Figura 4. Modelo triaxial de la DPV.



Fuente: García y Dolan (1997).

48. ¿Cuáles valores deberían prevalecer en una empresa que tengan relación con la eficiencia, eficacia y efectividad?

Como ya se vio en el modelo triaxial diseñado por García y Dolan (1997), los valores que se relacionan con la eficiencia, la eficacia y la efectividad se tipifican como prácticos y tienen que ver en mucho con la razón principal de la fundación y operación de las empresas lucrativas: ganar dinero.

Muchos empresarios ubican al dinero como un fin existencial, tanto en la empresa como en la vida diaria, lo cual es relativamente cierto porque sin dinero no hay empresa ni persona que pueda sobrevivir. Sin embargo, hay que tener cuidado con los medios que se utilizan para lograr los fines de las organizaciones y de las personas. Se dice que es relativamente cierto precisamente porque la sostenibilidad de la acumulación del dinero dependerá de los otros valores que la empresa haya practicado para lograrlo.

La calidad, la rapidez, la productividad, la rentabilidad, el rendimiento, la optimización, el ahorro, la estandarización, entre otros, son valores práxicos importantes en diferente magnitud para muchas organizaciones. Si la eficiencia, la eficacia y la efectividad son objetivos de la empresa, sin duda los referidos valores deberían formar parte de su estrategia directiva.

A manera de conclusión, se puede decir que los valores práxicos son vitales en las organizaciones, pero no pueden ser el fin único de su existencia, sino que son la consecuencia de orquestar los otros dos tipos de valores; es decir, los éticos y los poiéticos. Con ello se quiere decir que las empresas aparte de ganar dinero, pueden contribuir a mejorar la convivencia social y motivar la felicidad de las personas de la entidad donde se desempeñan.

49. ¿Cuáles valores éticos deberían prevalecer en una empresa para asegurar que funcionen los otros tipos de valores?

Los valores éticos son la base del modelo triaxial propuesto por García y Dolan (1997). Sobre estos valores se perfila un eje sobre el cual deberán de girar los otros dos tipos de valores (práxicos y poiéticos).

Los valores éticos más importantes que deberían estar presente en las relaciones comerciales son: respeto, justicia, honestidad, solidaridad, equidad, igualdad y responsabilidad. El practicar estos valores harán que las relaciones de la empresa tengan sustento moral y los otros valores por consecuencia tendrán mayor relevancia.

Para ilustrar la importancia de los valores éticos vale situar las interrogantes siguientes:

- ¿De qué sirve tener una calidad muy alta (valor práxico) si los artículos fueron producidos en Bangladesh por mujeres en condiciones infrahumanas con sueldos bajísimos, nada competitivos en el ámbito internacional?
- ¿Qué confianza se puede tener en una empresa que vende gasolina abasteciendo litros de 950 mililitros?
- ¿Confiarían ustedes enviar a sus hijos a una guardería infantil que

- elabora los platillos de los niños con materia prima descompuesta para cuidar los costos?
- ¿Qué probabilidad hay de que usted lector acuda a una pasarela de modas exponiendo bellos vestidos si cuyo propietario de la marca se le acusa de participar en una red de pornografía infantil?
 - ¿Acudiría usted a comprar pollos de una franquicia que maltrata los animales y los sacrifican con saña desmedida?

50. ¿Por qué se ubica al respeto y a la honestidad como dos valores cruciales en las relaciones comerciales?

Son varios los valores éticos y todos son muy importantes; sin embargo, el respeto y la honestidad los consideramos sobresalientes en importancia porque estos dos valores tienen familiaridad y son el soporte de otros valores agrupados por la ética.

En el caso de los valores en el trabajo se ha constatado que el respeto es el valor más importante para los trabajadores (Zazueta, 2007). Según Cohan (2003), cuando los trabajadores son tratados con respeto ellos irradian ese valor y lo transmiten a sus colegas y a los clientes de la empresa. Lo contrario ocurre cuando las compañías tratan a sus empleados de tal manera que se sienten incomprendidos y miserables; el mal clima laboral es respirado por todos los rincones de esas organizaciones.

Pero ¿qué es el respeto? El respeto es un valor que permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y los derechos de nuestros semejantes. Respetar quiere decir otorgar el reconocimiento y consideración al valor propio y a los derechos de otros individuos de la sociedad. El respeto permite que los humanos convivan en paz y armonía, comentando que en las sociedades hay normas que se deben respetar, de lo contrario pueden intervenir las instituciones responsables y aplicar una sanción o amonestación, según sea el caso. Hay frases célebres que perduran y se siguen utilizando a través de la historia que contienen la palabra respeto tales como “no hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti” y “el respeto al derecho ajeno es la paz”.

En el caso de las organizaciones el respeto es crucial porque ellas deben practicarlo si quieren que otras empresas o personas los respeten

a ellos. El respeto, como muchos otros valores, exige reciprocidad, hay que darlo para exigir que nos lo brinden.

Por ejemplo, en la mayoría de empresas, ellas deben entregar sus pedidos respetando la fecha de entrega que establecieron con sus clientes; imaginemos que una estudiante manda hacer su vestido a una empresa diseñadora de modas la cual se compromete a entregarlo tres días antes del evento de graduación, luego la chica se presenta a recoger su prenda en la en tal fecha y no se lo entregan, le dicen que vuelva al día siguiente, fecha en que tampoco se lo entregan, finalmente, el vestido no se lo entregan y ella tiene que recurrir a una amiga para que urgentemente la apoye prestándole un vestido; esta empresa diseñadora de ropa está faltando el respeto a su cliente, quien seguramente comunicará a una gran cantidad de amistades el trago amargo que vivió al contratar a esta compañía. Otro ejemplo de las organizaciones en la que se involucra el respeto es el caso de las empresas que por normativa deben pagar vacaciones a sus empleados, sin embargo, en muchas compañías no respetan la legalidad y no otorgan ese beneficio legal a sus colaboradores, lo cual seguro que afecta la reputación de la empresa involucrada cuando quienes trabajan ahí lo conversan con amigos y colegas.

En el caso de la honestidad, es un valor que caracteriza a las personas por conducirse con la verdad y la justicia. Las personas honestas mantienen coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, por eso exigen que las personas con las que socializan se comporten de igual manera. La honestidad es medular si queremos convivir en una sociedad sana, se trata de honrar la palabra, la intención y los actos, que los tres vayan en la misma dirección. Un valor muy cercano a la honestidad y que algunas personas confunden, pero no son lo mismo, es la honradez. Una persona es honrada porque practica la honradez, es decir, no roba ni engaña a otro semejante. La honradez se mide por la disposición de respetar los bienes y el dinero de otros, la honestidad es el compromiso de decir siempre la verdad y actuar con justicia.

Con respecto a la vivencia del valor honestidad en las organizaciones, hay una gran cantidad de situaciones para ejemplificarla. Pongamos un par de ejemplos. Primero, las empresas deberían de entregar los productos sin defectos, acorde a la relación calidad-precio; sin embargo, en

muchas compañías es un viacrucis reclamar una garantía mientras que en otras empresas cumplir una garantía es vista como una oportunidad de mejora. Segundo, en nuestros días es visto, sobre todo a través de las redes sociales, que muchas compañías que venden combustibles se niegan a vender los mismos a clientes que traen bidones especiales que miden la cantidad de producto que llevan dentro. El razonamiento es muy claro, se niegan a vender así la gasolina o el diésel porque seguramente no entregan litros completos, es decir, les están robando a sus clientes.

Podemos concluir pues, que el respeto y la honestidad son esenciales si se quieren desarrollar relaciones comerciales, laborales y personales por largo tiempo en el campo de las organizaciones.

51. ¿Qué hacer con los valores?

Para dirigir por valores es necesario, ante todo, darse cuenta que su punto de partida *es una decisión estratégica de largo plazo*, donde los dirigentes deben convencerse que tienen que trabajar con ella y por ella, que no es ni un programa, ni una cosa agregada, sino *un factor determinante para agregar valor* y definir la manera de cómo debe vivir la organización. Su éxito depende de que todos los dirigentes actúen de acuerdo con los valores que proclaman y, para ello, lo primero que tienen que hacer es cambiar ellos mismos. Pero, este cambio requiere de una gran voluntad para creer en el conjunto de valores definidos y de una perseverancia concentrada para ponerlos en acción.

Por ello, lo primero que hay que hacer es *moverlos*, hay que ponerlos en funcionamiento y ese movimiento *se hace mediante un proceso comunicativo*, orientado a comprometer a cada uno de los actores de la organización. Es decir, es necesario estar claro que los valores que se quieren alcanzar son válidos para las personas, los grupos y las organizaciones, que no es un simple proceso intelectual, ni información clasificada, ni algo que tenga la alta dirección para manipular a la gente. Los valores hay que hacerlos con la gente y son las gentes las que tienen que hacerlos funcionar. Contar con valores es un proceso exclusivo de personas, por lo que hay que tener el valor de consensuarlos, compartirlos y operar con ellos.

Lo más importante para dirigir con valores es resolver que todo el mundo sepa que lo más importante son los valores y que estos son sanos, justos y permanentes, por lo que hay que buscar la forma de armonizarlos con las decisiones estratégicas y las actuaciones diarias. Pero, esto solo se logra si tienen el poder de atracción suficiente para actuar como un imán para alinear a cada trabajador y la gente llegue a saber que los valores de la organización son guía para la acción de todos.

Los procesos para consensuar los valores pueden ser variados, pero, regularmente, estos se inician con *reuniones* donde se dan a conocer las propuestas a todos. Una forma adecuada y bastante utilizada, en principio, es *invitar a alguien externo* para que explique qué es la dirección por valores y dé a conocer algunas anécdotas de su uso en otras organizaciones. A continuación, *la máxima dirección debe dar a conocer los valores* de la organización y dar muestra, por alguna vía, de su compromiso con dichos valores.

Unido a esta reunión se deben *distribuir* copias con los valores finales y compartidos que se definieron, para ello pueden utilizarse tarjetas para todos y cada uno de los trabajadores, cuadros para poner en lugares estratégicos, afiches para poner en escritorios, locales y entregárselos a clientes, proveedores o miembros de la comunidad. Pueden crearse *símbolos* asociados a dichos valores, así como *rituales* para su análisis y evaluación, donde se celebren triunfos.

Muy común es crear murales donde se reflejen “historias de éxito”, que pasan a ser mitos de la identidad de comportamiento de la empresa. Estas historias tienen que ser compartidas, contadas y divulgadas y por ellas pueden entregarse certificados, o tal vez contemplar alguna estimulación material o mixta. Tanto las historias de éxito como cualquier otra anécdota, deben ser publicadas y divulgadas para que se conozcan y sirvan de elemento estimulante y de reconocimiento, tanto a los actores directos como a los grupos y a toda la organización en su conjunto.

No obstante, debemos tener en cuenta que con solo lanzar o divulgar nuestros valores no se deriva el éxito por sí mismo, sino que el éxito está en la puesta en marcha que se haga de ellos todos los días; donde el momento de la verdad es aquel en que somos capaces de preguntarnos ¿vamos a operar de acuerdo con nuestros valores o no? Una respuesta

afirmativa *concentra* toda la energía en el juego y conducirá a resultados exitosos. Una respuesta negativa *desconcentra* y desvía la atención a los resultados, por lo que se puede perder la noción del juego y, por ende, el juego mismo.

De esta manera, poner en marcha las formas de actuar que se pretenden alcanzar en función de que en ella se crea, significa poner en línea a la gente con los valores definidos y consensuados. Es decir, es concentrarse en la compatibilidad que debe haber en las conductas organizacionales, de acuerdo con los resultados que tienen que alcanzarse.

Si existe alguna *incongruencia* entre la práctica y los valores declarados, se dice que se está produciendo un *vacío*. Esta incongruencia puede ser porque determinadas personas, o procesos, no están en línea con lo que se persigue según los valores y la tendencia tiene que ser a reducir y eliminar esos vacíos. ¿Cuándo se identifican esos vacíos? Puede ser por dos formas: o se sienten, uno se da cuenta de que hay cierta desviación entre la situación actual y lo que se pretende alcanzar; o se investigan.

¿Cómo se investigan? De varias formas: por un lado, *entrevistando a los clientes* externos para ver el grado de satisfacción que sienten, o *creando grupos de enfoques* (muestra representativa de trabajadores o de clientes) para que tanto los clientes internos o externos emitan sus criterios sobre cómo se sienten. La *retroalimentación constante* es una forma de descubrir los vacíos que se puedan tener.

En esta retroalimentación se puede, de igual forma, evaluar los estilos de trabajo y las pautas administrativas creadas si son congruentes o no con los valores. Los resultados de esta evaluación pueden provocar cambios significativos, que pueden conllevar una capacitación en temáticas de liderazgo o de trabajo en equipo.

En el proceso de puesta en marcha de los valores y la práctica, desempeñan un papel determinante las acciones de: evaluarse a sí mismo, así como tener claras las metas de desarrollo personal, con el propósito de conocer cómo los valores personales son congruentes y tributan a los de la organización y poder ajustarlos para ponerlos en línea, con el objetivo de mejorar la conducta individual, los aportes de los grupos y los resultados de la organización.

52. Si todas o parte de las personas de una organización se salen de los caminos que la dirección enunció ¿Qué se debe hacer para enrutarlas de nuevo por los carriles que se demandan?

Obviamente, en un análisis frío del sentido de la pregunta que se formula es evidente que cuando las personas de una organización se salen de los caminos enunciados, tal situación es un problema de dirección. Es una situación de un liderazgo muy malo, donde pueden estar presentes muchos factores.

En tal sentido, cabe la pregunta ¿por qué se pueden salir del camino las personas que trabajan en una organización? Muchas pudieran ser las respuestas, una que a simple vista se observa es un mal estilo de dirección. No todos los directivos tienen el mismo estilo y no todos son buenos conduciendo a grupos humanos.

Hay quienes son muy buenos profesionalmente y como persona, pero, son insoportables como líderes. Solo saben actuar sobre la base de la facultad que tienen para mandar y hacer obedecer y piensan que solo ellos conocen y tienen la verdad, son autoritarios.

La otra cara de la moneda está en aquellos que consideran que todo el mundo sabe lo que tienen que hacer y por tanto dejan hacer lo que él supone que la gente sabe y debe de obrar de acuerdo con las buenas prácticas. Así hay también quien se centra en las personas y deja al lado los procesos, mientras otros se centran en los procesos y se olvidan de las personas.

Ser directivo no es una tarea fácil a veces se hace evidente que mientras unos se ocupan de administrar, otros se ocupan de innovar; mientras unos aceptan la realidad, otros la investigan; mientras unos imitan, otros son originales. En fin, que el estilo lo determina cada persona y este está condicionado por muchos factores, algunos que se pueden citar son: carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración individualizada.

No obstante, hay otros factores que influyen en los estilos de cada directivo. Entre ellos están la personalidad del líder, cuál es su escala de valores, la confianza que sienta y la inclinación que el mismo tenga;

cuál es la personalidad de los miembros del grupo, qué grado de independencia, responsabilidad y habilidades tienen; cuál es la naturaleza de la tarea, importancia y complejidad, nivel de urgencia; finalmente, está la naturaleza del ambiente, o sea, la estructura existente y las presiones externas.

Volviendo a la pregunta original, si las personas se salen del camino y es un problema de liderazgo, la primera acción que hay que tomar es sacar al líder. Uno o varios líderes a los que se le van del camino sus grupos hay que sacarlos porque esos grupos no llegarán a ser los mismos, ya que no reconocen la autoridad formal que tienen y tampoco el grupo es capaz de darle autoridad real que le es imprescindible.

Por otro lado, los nuevos líderes para poder volver enrutar al grupo tienen que llegar con mano dura, con un liderazgo autoritario fuerte en principio y enseñándole al grupo cuales son los valores capaces de alinear de nuevo al grupo. Un grupo que pierde el camino psicológicamente está perdido y es necesario en principio una terapia fuerte, robusta, que lo alinee y ponga en el camino los valores que hay que seguir.

Sin embargo, ese estilo inicial autoritario tiene que ir cambiando y con ello abrir los caminos donde cada miembro del grupo identifique cómo alinear sus valores personales con los de la organización y le encuentre significado a su trabajo y comprenda que el beneficio o utilidad del valor que recibe la organización es para beneficio y utilidad de sus valores personales.

**53. En mi organización hay dos muchachos que
son talentos, donde sus capacidades superan las
competencias necesarias y comparten los valores de la
organización, pero se sienten subutilizados. ¿Qué hacer
con estos muchachos?**

Hipotéticamente se podría decir que estos muchachos talentosos no fueron bien reclutados, ni bien seleccionados a la hora de evaluarlos para una plaza en particular. Ante todo, la buena gestión de personal debe tener claro las competencias que se requieren para cada cargo, para cada plaza, en particular.

El reclutamiento es aquella acción de gestión que busca proveer los candidatos para ocupar una plaza vacante. Este reclutamiento puede ser interno o externo y para cada caso se especifica los requisitos pertinentes para la plaza a cubrir; como puede ser conocimientos, experiencias, aptitudes, actitudes, etc., así como las evidencias que pueden ser necesarias presentar.

Después debe seguirse un proceso de valoraciones de cada persona reclutada, de manera de comprobar aspectos relacionados con variables de carácter psicológico, conocimientos, habilidades, condiciones físicas para el cargo y salud general, entre otros.

Es decir, que a la selección está unida a un conjunto de técnicas que deben permitir identificar la persona más adecuada para ocupar determinado cargo. Pueden hacerse investigaciones especiales, entrevistas, test o pruebas específicas, pruebas médicas y hasta estudios socioeconómicos.

Es decir, que estos dos pasos de reclutamiento y selección son fundamentales para colocar en una plaza a la persona idónea. No obstante, en el caso planteado en la pregunta formulada hay una situación bien particular. Dos muchachos talentos que superan sus competencias, comparten los valores de la organización y se sienten subutilizados.

¿Qué hacer? Este es un caso muy particular y las opciones posibles pueden resultar muy singulares. En primer lugar, los muchachos pueden reclutarse para otra plaza en otra organización, donde exista una plaza más adecuada a su competencia, aspecto que siempre puede ser un riesgo porque pueden ser no seleccionados, no por cumplir los requisitos, sino porque existan intereses por parte de la nueva organización.

En segundo lugar, si tienen competencias idóneas y se encuentran identificados con la organización y sus valores, es posible que la organización no quiera perderlos y para ello deben evaluar en qué medidas dichos muchachos son idóneos y tienen las competencias requeridas para otra plaza. Claro, la plaza debe responder a necesidades de la organización, la situación no es crear plazas para cubrir fallas en procesos propios.

Tampoco es menester despedir a unos trabajadores para poner otros, ni es intercambiar plazas con trabajadores de menores competencias. Esas serían prácticas inapropiadas para el prestigio de una organización y para el desarrollo de los valores que declara y pretende compartir con sus trabajadores.

Sin embargo, hay algo que es necesario particularizar. Cada trabajador que entra a una organización ya viene con sus valores individuales formados. Dentro del proceso de selección es importante aplicar técnicas para ver en qué medida los valores individuales pueden ser alineados a los valores declarados por la organización. Una disonancia entre valores individuales y organizacionales no es el camino para enrutar a la organización en busca de los objetivos que pretende alcanzar.

No debe perderse de vista que una organización empresarial busca incrementar su capital financiero y esto solo lo logrará si potencia su capital intelectual. Pero ese capital intelectual tiene que estar alineado o lo que es lo mismo, a la hora de crear valor en una empresa es necesario crear valor para los clientes, para los trabajadores y para los propietarios.

En una organización no lucrativa sucede otro tanto, a la hora de crear valor hay que crear valor para el público objetivo que se atiende, para los trabajadores y haciendo el mejor uso del presupuesto asignado.

En cualquiera de los dos tipos de organizaciones lo importante es buscar el punto de equilibrio donde se satisfagan los intereses de cada una de las partes.

Por tanto, otra posible solución al caso de estos dos muchachos es hablar con ellos, dado que se encuentran identificados con la empresa, y decirles que conocen que su preparación es superior al cargo que desempeñan y que lo tendrán en reserva para cubrir otra plaza tan pronto sea posible. Tal vez crear un compromiso entre las partes de esperar al menos un año para reevaluar la situación. Pero, que su caso va a ser tenido en cuenta.

54. Una vez iba viajando en un avión y vi un artículo de la revista de la aerolínea que hablaba de la necesidad de adoctrinar a las organizaciones. ¿Es que tal adoctrinamiento se hace a través de los valores? ¿Cómo?

Si se parte de los orígenes de la palabra valores, el término es tomado de axiología y hace referencia al estudio de los valores, de lo que es valioso o digno de ser honrado. Puede verse también que el término *valores*

es aquello alrededor de cual gira algo que son elementos esenciales, de las personas y de las organizaciones.

En tal sentido, los valores son ejes alrededor de los cuales las personas individuales y las personas organizacionales actúan y no pueden deslindarse de ellos. Cada vez que actúa, cada vez que se hace algo, se hace inspirado en determinados valores que se reconocen y se respetan. Se hace inspirado en la fe de los que enseñaron los padres, maestros y el entorno.

Luego los valores son algo divino de los cuales el ser humano no se puede desprender y están asociados a sus creencias o formas de pensamiento. Los valores tienen que ver con la cultura y por ella se entiende el conjunto de presunciones que se consideran válidas, inventadas, desarrolladas o descubiertas que permiten la adaptación al entorno y la integración interna.

Bajo estos preceptos no es de dudar que existan criterios de evangelizar a las personas en las organizaciones. Pero, esta evangelización no es propia, ni derivada del evangelio en su concepción religiosa. Esta evangelización es un simbolismo para proclamar las buenas prácticas que pueden mejorar la vida de las personas.

Esta evangelización puede verse como una forma de promover los mejor de las personas en virtud de los valores que la organización declara y es una forma de compartirlos. Es decir, es crear de sus valores un evangelio vivo, en que las personas prediquen lo que la organización tiene para ofrecer. Para ello, buscan evangelizar a las personas socializando los valores y hablando en público de ellos, así como a través de los medios sociales.

Otro simbolismo que se suele utilizar con un sentido similar al anterior y como parte de los rituales para socializar el sistema de valores declarados por las organizaciones, es el término de adoctrinar o lavarles el cerebro a las personas.

Adoctrinar es enseñarles una doctrina a las personas, es crearles opiniones sobre la filosofía de la organización y es buscar que los valores pasen a formar parte de sus creencias o estructuras de pensamientos. Este adoctrinamiento o lavado de cerebro se lleva a cabo socializando los valores a través de diferentes formas de enseñanza, de manera que

aprendan la doctrina y busquen comportarse, así como comprometerse con la misma, hasta que lleguen a compartirla, tomando como base los valores declarados.

También hay quien habla que los valores hay que embutírselos a las personas. Es decir, metérselo en el pensamiento a las personas por parte de los líderes que dirigen la organización. Finalmente, hay quien plantea que los valores hay que sembrarlos para poder recoger una buena cosecha. Al respecto Díaz (2010) expresa lo siguiente:

En este proceso de siembra es vital que cada una de las personas conozca cuál es el sistema de valores que se quieren jerarquizar y comprendan la forma en que sus acciones individuales en los procesos cotidianos apoyan todo el proceso para impulsar los objetivos y estrategias de la organización.

En el siguiente párrafo también expresa:

Más arriba expresé que la labor de los dirigentes, haciendo un símil, es como la de los campesinos, tienen que trabajar muy duro la tierra y esparcir las semillas que germinen para, mediante un adecuado cultivo, lograr después un fruto que le permita obtener los mejores rendimientos en la cosecha.

El sentido de cada uno de estos criterios es el mismo, buscar que los valores declarados se socialicen y lleguen a ser compartido por todas las personas dentro de la organización.

Sin embargo, cuidado con estos criterios, los mismos pueden ser asimilados como dogmas y no como el real sentido que tienen los valores, que las personas actúen desde su fuerza interior, desde su significado, y no desde una fuerza externa, que impone una forma de actuación. Que actúen por convicción y no por convencimiento. Que se alineen todos sobre una forma de actuación orientada al logro de los objetivos, sabiendo que tal alineación es de utilidad para la organización, pero, también para cada cual como persona que busca un beneficio común.

55. La modelación de conductas ¿influye en el desarrollo de valores esperados?

Ya se ha mencionado que los valores son estructuras mentales, configuradas en la personalidad, que se forman a lo largo de la vida, pero manteniendo un carácter dinámico, lo que significa que son susceptibles de ser modificados.

Cómo se forman los valores y otras configuraciones personológicas, sigue siendo tema de debate dentro de las ciencias del comportamiento humano, en sus diferentes corrientes.

De un lado, los conductistas, basan sus concepciones precisamente en el supuesto de que es posible cambiar a las personas mediante la modelación de conductas. Desde sus posiciones más extremas hasta las más moderadas, el fundamento de esta corriente es que las conductas que se estimulan se repiten y las que se castigan se reprimen, y esto se constituye en aprendizaje pasado algún tiempo.

Del otro, los humanistas, asumen que existe un “yo” autorealizado, que sabe lo que quiere y es capaz de autodirigirse de forma consecuente y madura. Para esta corriente los motivos de autorrealización se encuentran en la meta de las personas y estas no se dejarán influenciar por factores externos si han alcanzado este estado superior de autoconsciencia. Por tanto, la modelación de conductas ese considera un método inefectivo.

Sin embargo, la realidad es más rica que las teorías, no se trata de etiquetas blancas o negras, sino que hay una gama de grises intermedios donde se ubica casi todo y luego en los extremos blanco o negro, se encuentran solo las excepciones. Por lo tanto, en cuanto a esta pregunta, conductistas y humanistas, ambos están tan acertados como errados.

Es cierto que la modelación de conductas genera aprendizaje. También es cierto que por sí sola no es suficiente para desarrollar los valores esperados. Porque cambiar valores implica un convencimiento en lo individual de la necesidad del cambio y del beneficio esperado, por tanto, es también una cuestión de voluntad.

Para que la modelación de conductas tenga un impacto real en el desarrollo de los valores esperados, tendríamos que convertirlo en un proceso participativo, donde las conductas esperadas salgan del pro-

pio grupo, bajo la conducción intencionada del líder, el consultor o el miembro del equipo elegido por todos para conducir el proceso.

Si se convierte en algo impuesto desde afuera del grupo, podrían surgir rechazos y activarse mecanismos de resistencia al cambio que retrasarían en el tiempo todo el proceso.

Lo más recomendable para usar la modelación de conductas es, en primer lugar, trasmítir la necesidad del cambio y asegurarse de que el grupo se impregna con este sentimiento de inconformidad por el estado actual y espera ansioso algún cambio. Luego habría que convocar al grupo para identificar las conductas deseadas, que los llevarán a un estado superior de desarrollo, productividad, desempeño, etcétera.

Cuando del grupo emergen estas conductas de manera consensuada, entonces habría que reflexionar sobre cuáles valores proporcionarían comportamientos en correspondencia con las conductas esperadas.

Seguirán varias sesiones grupales para dar significado a estos valores y dejar establecidos el nuevo sistema de valores. Y cuando se implementen los nuevos valores, habrá que establecer encuentros esporádicos para evaluar entre todos cómo se marcha el grupo, cómo ponen en práctica estos valores y cómo se satisfacen las conductas modeladas.

56. ¿Qué es el Coaching por Valores y cómo se usa?

La International Coach Federation (ICF) indica que los temas más recurrentes en la labor del *coach* son: los valores, las relaciones y la coherencia (Launer, 2011).

El Coaching por Valores (CXV) tiene la finalidad de desarrollar valores alineados a los objetivos de vida planteados y busca la coherencia personal en un contexto determinado, por ejemplo, el organizacional. Esta nueva forma de hacer coaching responde a la necesidad de incorporar el trabajo con los valores a la dirección de empresas.

Existen comportamientos dentro de las organizaciones que precisan ser liderados, facilitados, estimulados, apoyados y no administrados de la manera tradicional Díaz (2010). No se puede mandar a alguien a que sea creativo o confiable, esas características solo pueden ser desarrolladas por medio del aprendizaje y de la aceptación espontánea personal que promueve el *coaching*.

Los orígenes del *coaching* se remontan a la antigua Grecia en el Ágora de Atenas, donde se reunían Sócrates (470-399 A. n. e) y sus discípulos para poner en práctica un método de preguntas y respuestas que llevaba al conocimiento (Chiavenato, 2007). Consistía en proponer temas, instigar ideas con preguntas, escuchar a los discípulos, enseñar y principalmente aprender.

Hoy se conoce este método como mayéutica socrática y sigue siendo básico para la metodología del *coaching* donde son más importantes las preguntas que las respuestas.

La idea del CXV surge a partir de la publicación del libro *Coaching por Valores* de Dolan (2012), donde el autor propone un procedimiento para el desarrollo de una forma particular de *coaching*. El mismo transita por una serie de pasos que ayudarán a ir alcanzando paulatinamente este bienestar y crecimiento, en tanto irá acercando al individuo y a la organización a su propio *modelo triaxial* ideal y coherente con sus objetivos y aspiraciones. Consta de tres momentos importantes: contrato inicial, proceso de coaching y balance final.

En el contrato inicial el coach se adentra en el sistema de la organización que demanda su servicio, recibe información necesaria, escucha las demandas, clarifica expectativas sobre el proceso, acuerda métodos de trabajo, duración y cantidad de sesiones, espacio de trabajo, entre otros aspectos organizativos. El contrato deja establecida de la relación de ayuda profesional y deberá recoger (aunque no necesariamente por escrito) aquellas pautas rectoras de todo el proceso y de obligatorio cumplimiento por ambas partes, dando fe sobre la responsabilidad mutua adquirida.

Durante el proceso de *coaching* se construye el modelo triaxial de los valores, identificando la zona actual de sensibilidad, supervivencia o innovación en que se encuentra. Transitando desde este estado actual hacia el deseado, de acuerdo con los objetivos definidos o las metas que se quieren lograr, a través de siete pasos definidos.

Este es un momento de altas exigencias tanto para el coach como para el individuo, en que se prueban las bases de la relación establecida en el contrato. Pues requiere de confianza, compromiso y sobre todo autorreflexión en torno a aspectos de sí mismo. Lo que por lo general

viene asociado a fuertes contenidos emotivos íntimos que no siempre las personas están dispuestas a revelar. Bien porque no quieren sentirse expuestas, o bien porque ellas mismas no son conscientes de estos contenidos que condicionan la manera en que actúan y se relacionan con los demás para obtener sus metas. Superada esta etapa está el camino hacia la autoalineación que debe concretarse en estrategias pertinentes para el cambio deseado.

Por último, en el balance final, el coach y el individuo analizan cómo transcurrió el proceso, qué satisfacciones e insatisfacciones pudieran existir al respecto, en qué medida se cumplieron o no las expectativas iniciales y la responsabilidad de ambas partes, así como la efectividad del proceso y su impacto en la organización en conjunto de aprendizaje y crecimiento. En este momento se valora la pertinencia de continuar con la relación, retomarla en una segunda oportunidad más adelante o simplemente darla por terminada.

Esta es una metodología, que, aunque se ha explicado tomando como referencia un proceso individual, puede ser aplicada tanto a individuos como a equipos de trabajo. Lo más importante, independientemente del acuerdo de trabajo entre el *coach* y el cliente, es no perder de vista el tipo de relación que se establece, el motivo de la solicitud de efectuar el *coaching* y el impacto que este proceso pueda tener en la organización. Intentando siempre acompañar, promover, estimular, retar, instar, alentar, pero nunca suplantar el espacio y la libertad individual de decidir qué, cómo y cuándo.

Esta es la única manera de lograr un verdadero impacto duradero y efectivo que se refleje en resultados de aprendizaje individual, colectivo y organizacional. Impulsando así el desarrollo, el crecimiento, el bienestar y la felicidad.

57. ¿Cómo dirigir basados en valores?

Dirigir basados en valores es una decisión seria y que debe tomarse con responsabilidad y coherencia. De lo contrario podría atentar contra el desempeño organizacional y contra la madurez de los equipos de trabajo.

En su propuesta de EDV Díaz (2009) hace una reflexión sobre los principios que deberían anteceder la decisión de dirigir basados en va-

lores.

Dentro de los principios se encuentran: 1) Es una decisión maestra: se trata de una lección continua para el diseño de la ideología por la que se van a regir en la organización de acuerdo con la función que debe ser servida y para generar un significado y un sentido coherentes y duraderos a la acción del trabajo; 2) No es un acto impuesto desde afuera: solo a partir del alto interés del equipo de dirección y considerando el grado de desarrollo de los valores personales de los trabajadores es que la dirección actual podrá impulsar este tipo de estrategia; 3) Factor determinante para agregar valor: el funcionamiento de cualquier organización recae sobre su capital intelectual que es el único capaz de crear valor y para ello este capital debe tener claro cuál es el sentido de su trabajo; 4) Define cómo se vive y se siente en la organización: el uso de una EDV define la filosofía entera de la organización y por ello los valores jerarquizados deben definir también en su diseño la manera como tienen que vivir y sentir en la organización en función de clientes y beneficiarios de su trabajo; 5) Está en correspondencia con el código genético de la organización: debe diseñarse en correspondencia con los valores que prevalecen en el grupo y de ellos seleccionar aquellos que es necesario jerarquizar para alcanzar el éxito.

Una vez que se ha tomado la decisión de dirigir basados en valores, entonces deberían tenerse en cuenta cuáles son las premisas propuestas que deberíamos garantizar como condición de este proceso.

Una primera premisa es que los valores tienen que surgir de la propia organización. La cultura de cada grupo de trabajo genera sus propios valores; por esa razón los de la organización no pueden ser ajenos a los valores de los grupos de trabajo. Una segunda premisa nos dice que trabajar con valores implica procesos de cambio, por lo tanto, en la organización debe existir disposición al cambio. En tercer lugar, tenemos la premisa de que tiene que existir claridad y dominio conceptual sobre qué son los valores, qué significan y cómo se usan en las organizaciones; el equipo involucrado tiene que manejar los mismos códigos en la comunicación y para eso es fundamental que todos tengan el mismo nivel conceptual al respecto. La cuarta premisa habla de alinear a todos los trabajadores con la estrategia que se quiere promover, es decir, todos

los miembros de la organización deben conocer y estar comprometidos con el proceso estratégico basado en valores que se emprende. Por último, la quinta premisa nos dice que todos los que dirigen deben actuar en correspondencia con los valores que proclaman, lo que significa que los primeros en dar ejemplo y ser coherentes en sus discursos y sus acciones, son precisamente los dirigentes que aspiran a implementar la EDV.

El proceso de EDV contempla 5 etapas:

1. Sensibilización de la alta dirección sobre su responsabilidad en el proceso.
2. Formación del equipo encargado del diseño del sistema de valores.
3. Diagnóstico del sistema de valores actual en la organización.
4. Definición del nuevo sistema de valores.
5. Alineación de toda la organización alrededor del nuevo sistema de valores.

Una vez cumplidas estas etapas, no significa que el trabajo terminó. Los valores no se implementan, se mantienen y se fortalecen por sí mismos. El hecho de que se haya desarrollado correctamente el proceso de diseño, no significa que inmediatamente las personas comenzarán a actuar en correspondencia.

Muchos gurús del cambio dicen que, los cambios suceden y al principio todos actúan en correspondencia, pero pasado un tiempo, las personas tienden a regresar a sus maneras históricas de comportamiento.

Por lo tanto, definir pautas conductuales no son suficientes, hay que traducir estas pautas conductuales correspondientes a los valores definidos, en políticas, normas y procedimientos organizacionales. Para que el funcionamiento de la organización “obligue” a mantener estas pautas de conducta. Y luego, mantener la coherencia y la motivación para que las personas se mantengan comprometidas con la nueva filosofía de gestión para vivir y sentir la organización.

58. ¿Cómo gestionar nuevos valores en una organización que ya tiene los suyos asentados tras muchos años de trabajo?

Antes tomemos unos segundos para reflexionar ¿por qué cambiar? Si una organización se ha planteado la sustitución entera de su sistema de valores es porque la organización cambiará radicalmente. Cambiar el sistema de valores por otro completamente nuevo, implica un cambio de paradigma a gran escala en las presunciones básicas que dan origen a los comportamientos cotidianos y la cultura organizacional.

Una sustitución de tecnología, una nueva concepción de negocio, una alianza estratégica a una compañía mayor, un nuevo dueño o administrador, entre otros, son ejemplos de cambios que justifican la sustitución del sistema de valores.

Toma mucho tiempo construir una cultura determinada, pero así de complejo es modificar esa cultura una vez que se ha asentado. Un cambio de esta naturaleza, si se quiere hacer rápido y efectivo, la única manera es sustituyendo a todo el personal. Es decir, no hay manera de cambiar todo un sistema de valores por otro totalmente nuevo, así nada más. Habría que cambiar a las personas.

Pero, no es posible sacar a unas personas del sistema y poner a otras. Hay que trabajar con las personas que se tienen y un buen líder debe ser capaz de gestionar el cambio desde adentro de la organización, contando en primer lugar con todas las personas. Por esa razón, el cómo cambiar, hay que buscarlo en modelos teórico-metodológico-prácticos que guíen y ayuden a tomar las mejores decisiones.

La teoría y modelo de Cambio Planeado de Lewin (1948) y su metodología de Investigación-Acción son fuentes de aprendizaje vigentes aun en el presente. Este modelo, adaptado según Muchinsky (1994), por Lippit, Watson y Westley, en 1958 y modificado por Huse en 1980, ha sido ampliamente aplicado y difundido en el ámbito organizacional.

Este modelo es punto de partida de muchas de las propuestas elaboradas posteriormente sobre desarrollo organizacional. Básicamente, el modelo propone la intervención en tres etapas llamadas: descongelamiento, cambio y recongelamiento; también se ha traducido el nombre

de las etapas como desequilibrio, cambio y reequilibrio.

La primera de estas etapas, se corresponde con el inicio del proceso de cambio y supone la percepción de la necesidad de cambiar por parte de los individuos, grupos y de la organización toda, en el intento por eliminar o reducir las ansiedades y resistencias al cambio.

La segunda etapa, consiste en la implementación del cambio mediante la transmisión de nuevos valores, actitudes, comportamientos y prácticas. Estos deberán ser identificados e interiorizados por las personas que participan en el proceso, superando la incertidumbre y la desorientación ante la pérdida de los modelos de referencia.

En la tercera y última etapa, debe ocurrir la estabilización del cambio. Este se hace permanente en la organización y las personas incorporan los nuevos valores, normativas y patrones de comportamiento a sus prácticas cotidianas, asumiendo las nuevas responsabilidades.

59. ¿Cómo sabemos cuál metodología de formación funciona mejor en una u otra organización, si se quieren gestionar sus valores?

Cada organización es única. Incluso aquellas que se dedican al mismo negocio, que tienen estrategias de comercialización similares, que usan la misma tecnología, que son frecuentadas por los mismos clientes, son únicas. Y lo que les aporta esa singularidad, en gran medida, son los individuos que en ellas laboran y las relaciones humanas que se van configurando en el marco del trabajo y que en el tiempo van moldeando una determinada identidad.

Ello implica que una misma metodología de formación podría funcionar en unas y en otras no. Porque todo depende de variables del contexto organizacional en cuestión.

Si tomamos la EDV como ejemplo, esta contiene una metodología paso a paso para implementar la estrategia basada en valores. Sin embargo, podría existir más de una estrategia dependiendo de las características de la organización.

Díaz (2009) identifica dos aspectos de importancia a la hora de decidir qué tipo de estrategia seguir: el grado de desarrollo de los valores

del grupo y el interés del equipo de dirección. Estas son dos variables psicosociales que podrían ir de alto a bajo en un continuo de posibilidades que suman cinco posibles estrategias cuando se entrelazan. La siguiente figura lo ilustra:

Figura 5. Estrategia de valores.



Fuente: Díaz (2009).

Teniendo en cuenta un alto grado de desarrollo de los valores del grupo, pero un bajo interés por parte del equipo de dirección, la formación de valores es *aleatoria*, lo que significa que los valores evolucionan espontáneamente y ajeno a la gestión institucional.

Cuando son bajos tanto el grado de desarrollo de los valores del grupo como el interés de la dirección, la formación de valores adquiere un carácter *neutral*, lo que significa que se eludirá cualquier responsabilidad al respecto.

Cuando ambas variables tienen un desarrollo intermedio, es decir, no son ni altas ni bajas, la formación de valores es *negociable*, lo que significa que existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje en torno a los valores organizacionales.

En cambio, cuando es alto el interés del equipo, pero bajo el grado de

desarrollo de los valores del grupo, entonces la estrategia es de orientación, es decir, que el grupo está en condiciones de dejarse conducir por el líder hacia aquello que desconoce para aprender a hacer y para alcanzar metas superiores a partir de hacer.

Por último, si existe una organización en la tanto el grado de desarrollo del grupo como el interés del líder son altos, la estrategia a seguir es el desarrollo, donde se proyecta una sólida convicción por parte de los involucrados respecto a la formación de los valores esperados.

La evolución lógica de todas las estrategias anteriores es llegar hasta el desarrollo. Sin embargo, como se dijo antes, cada organización es única y los tiempos se viven de manera diferente, cuando confluye interés del líder con grado de desarrollo alcanzado por el grupo, entonces es posible comenzar a vislumbrar qué tipo de estrategia seguir en una organización dada para formar valores.

60. ¿Cómo llevar a cabo un proceso de cambio de cultura? ¿Qué papel juegan los valores?

La forma de hacer, pensar, percibir, trabajar, afrontar y resolver problemas, son rasgos de la cultura de una organización, pero no son inamovibles o perpetuos, ya que:

La cultura *se aprende* a partir de modelos, cuando una persona se integra en una organización o en cualquier grupo, debe necesariamente aprender e identificarse con su cultura, para poder adaptarse.

La cultura *se transmite* a través de los patrones que vemos y repetimos, por diferentes vías de comunicación, entre individuos y entre grupos; desde afuera de la organización.

La cultura *se percibe*, y desde dentro también, pero la percepción está parcializada por los miembros de la organización.

Por último, la cultura *se modifica*, pero solo desde adentro de la organización y por decisión de sus miembros.

Los aspectos fundamentales en la formación y construcción de la cultura, según Freitas (1991) son:

- a. El papel de los fundadores: la visión y los principios que rigen el pensamiento y la acción de los fundadores tienen un peso significa-

- tivo en la formación de la cultura organizacional.
- b. La identidad y pertenencia al grupo: el sentimiento de pertenencia al grupo, el fenómeno de cohesión interna permite el desarrollo de la cultura y facilita la apropiación de características comunes como la identidad y los valores.
 - c. El aprendizaje a través de ritos y ceremonias: momentos singulares dentro de la vida organizacional que generan intimidad entre los miembros y los hace parte de algo.
 - d. Los héroes como modelos: la cultura se nutre de “héroes”, personas que se destacan por su actitud o su buen trabajo y que se convierten en modelos a imitar por los demás.
 - e. Las normas escritas y no escritas: son pautas que determinan los comportamientos aceptados y los no aceptados dentro de la organización, son guías para la acción.
 - f. La evolución de valores por adaptación: la influencia de los pioneros es muy fuerte en los inicios de la vida de una organización, de modo que dicha influencia es compartida por los diversos grupos profesionales que retoman la experiencia de otros expertos.

Si se observan los aspectos anteriores, solo uno de ellos se refiere directamente a los valores. Sin embargo, todos en alguna magnitud, están relacionados de hecho con los valores porque estos son los sustentos sociopsicológicos a las estructuras formales de la organización. Su naturaleza social es la que da vida y sentido a la actividad productiva o de servicio, a la utilización de tecnologías, a las jerarquías de poder, a las estructuras, a los procedimientos. Una organización sin valores es un cuerpo sin alma, es decir, estará muerta.

Capítulo 3

Preguntas de carácter práctico

61. ¿Por qué se dice que en la actualidad hay una crisis de valores?

Una crisis es una situación difícil o grave en la que se encuentra una persona, una empresa o una cosa. Cuando se habla de crisis de valores la gente se refiere a que se han dejado de practicar o bien las personas están practicando otros valores diferentes a los de antaño.

La palabra integridad es un término que indica entereza moral. Una persona íntegra tiene rectitud y honradez, en ella se puede confiar porque sostiene lo que dice y sus hechos son congruentes con sus palabras.

Los que escriben este libro piensan que la crisis de valores actual tiene que ver con el tipo de valores que los ciudadanos tienen como fines existenciales. Para saber esto basta la pregunta. ¿Qué es realmente importante en la vida de hoy? ¿Qué valor otorga la sociedad a una persona por el solo hecho de ser persona? ¿Quiénes reciben mayor veneración social, los ciudadanos buenos o los malos?

Relacionado con lo anterior, Schlemenson (1990) plantea que la crisis actual no logra contenerse, en parte, por la falta de figuras de autoridad capaces de suscitar confianza. La desconfianza de las figuras está ligada con una crisis de valores. La percepción colectiva es muy aguda en la detección de inconsistencias éticas. Y el problema ético importante gira alrededor de la corrupción generada por la fascinación del poder.

No es que haya nada esencialmente “malo” en la ambición por el poder, siempre y cuando ella esté respaldada en valores permanentes como lo son la capacidad, el conocimiento y la experiencia en lo que se desea orientar, así como la honestidad y la vocación de servicio. Estos últimos valores son, por cierto, más básicos y perdurables que la seducción, la sugestión y/o el carisma que solo tienen un efecto hipnótico transitorio.

Como conclusión a la crisis de valores actual es menester sacar a colación que los líderes han dejado de ser referentes morales que inspiren con sus conductas a sus seguidores. El mundo está lleno de villanos que siguen ocupando puestos de poder, que ostentan un liderazgo sostenido por la cultura del miedo que prevalece en nuestros días; la integridad moral de muchos dirigentes que antaño era referente, digna de ser imitada y seguida.

Sin embargo, en la actualidad el rol de los líderes deja mucho que desear, basta echar un ojo a Internet para conocer de cerca hechos repudiables en los que se han visto involucrados sacerdotes, policías, profesores, gobernantes, diputados, empresarios y padres de familia. Y mientras sigan existiendo las anteriores figuras sin integridad moral en las cúpulas de las instituciones, se piensa que la crisis de valores continuará.

62. ¿Cómo se llama a la diferencia que hay entre la importancia de un valor y otro?

Según Morris (1957), apoyado en sus estudios de valores para evaluar la orientación hacia las vocaciones, sostiene que desde que el individuo puede considerar más de un valor altamente importante, puede ser posible establecer una medida de distancia psicológica entre estos valores, de tal forma que se infiere que una persona que seleccionó un valor puede estar muy tentada a elegir el segundo, o el tercero y así sucesivamente.

Para hacer el razonamiento, Morris (1957) expresa, a manera de ejemplo, que la “creatividad”, si es valorada con uno, está muy positivamente relacionada con “habilidades”, si es valorada con dos, la cual es psicológicamente menos distante de esta. Mientras que “creatividad”, si es valorada con uno, está muy negativamente relacionada con “seguridad”, si es valorada con cinco, la cual es psicológicamente más distante de esta. La más larga diferencia entre los dos números indica una amplia distancia psicológica entre los dos valores, la menor diferencia indica que es un individuo que quiere satisfacer ambos valores.

Se establece pues, que cuanto más ordenada esté la jerarquía de los valores de los individuos y de los grupos, menores serán los conflictos de valores que se le presenten diariamente. Según Locke (1991), si el sujeto no tuviera los valores jerarquizados en el mismo orden de importancia, cuando este debiera tomar una acción se paralizaría por el conflicto y sería incapaz de actuar.

Entonces, la diferencia entre la importancia que hay entre un valor y otro para un individuo, es conocida como distancia psicológica.

63. ¿Por qué resulta difícil instrumentar un cambio de valores en las organizaciones?

Gestionar conscientemente cualquier tipo de cambio en las organizaciones es un proceso complejo y difícil. Es fundamental conocer el *estatus quo* o situación actual de la empresa, también definir el nuevo cambio y sobre todo es fundamental la planeación del cambio para gestionarlo con éxito.

Cuando se habla de cambio, según Jones (2008), hay que mencionar a Lewin quien manifiesta que la implementación del cambio es un proceso de tres pasos:

- a. Descongelar la organización de su estado actual,
- b. Hacer el cambio, y
- c. Volver a congelar la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actitudes laborales y comportamientos anteriores.

Lewin advierte que la resistencia al cambio rápidamente provocará que la organización y sus integrantes regresen a la antigua forma en que hacían las cosas a menos que se tomen medidas activas para volver a congelarla con los cambios en su lugar. No es suficiente hacer algunos cambios en las relaciones de tareas y funciones y esperar que estos sean exitosos y que duren. Para hacer que una organización permanezca en su nuevo estado, los gerentes deben administrar activamente el proceso de cambio.

Del anterior modelo de Lewin se puede decir que es adaptable a la estrategia de implementación de nuevos valores en una organización. Es muy importante sensibilizar al recurso humano sobre la necesidad de instrumentar el grupo de valores que se ha definido. Una vez que el cambio de valores está en funcionamiento es recomendable que se estimule con recompensas a los trabajadores que realicen acciones congruentes con ellos. El recongelamiento se suscitará cuando los valores nuevos empiecen a ser aprehendidos y practicados por la mayoría de los miembros de la organización.

Para responder precisamente a esta pregunta basta decir que el ser

humano naturalmente se resiste al cambio. La tarea de los consultores y directivos cuando se quieren implementar nuevos valores es convencer al mayor número de trabajadores que cambiar dichos valores es una necesidad, que el cambio traerá beneficios y que es riesgoso no cambiar.

64. Con la situación de la crisis económica que existe y que influye en todos los escenarios ¿Pueden los valores sufrir modificaciones, aunque se encuentren sobre una base sólida?

Con crisis o sin crisis los valores no son algo estático, inamovible, los valores suelen tener una estabilidad dinámica y mutar en cualquier momento. Además, es necesario considerar que cuando se habla de valores, se habla de una EDV. Es decir, de un sistema de valores que unos tienen un carácter estratégico y otros tácticos, así como que ese sistema pasa a formar parte de la ideología de la organización como parte de su filosofía de gestión y que son valores en principio, declarados y que pueden llegar a ser compartidos.

Por otro lado, es conocido que las organizaciones están permanentemente sometidas a los efectos del entorno. Como parte de la filosofía de gestión los directivos de cualquier organización tienen que estar permanentemente, observando, conociendo y leyendo las variables del entorno. La crisis económica lo puede afectar, pero, tiene que tener estrategias de emergencia que le sirvan para ajustarse a esa crisis.

La crisis del 2008 fue una crisis creada por el sistema capitalista y afectó a muchas organizaciones, pero, no todas cerraron. Una de las mayores afectaciones de esa crisis afectó a los bancos y a la industria automovilística. Sin embargo, cerrar alguna planta automovilística es un gran problema por la cantidad de trabajadores que tienen y así Europa se ajustó para tener la menor cantidad de afectaciones y conservar sus valores.

Pero, las afectaciones del entorno no son solo derivadas de crisis, hoy en día en el llamado capitalismo salvaje la competencia es muy agresiva. La intensidad de la competencia lleva a que la lucha entre empresas sea a veces desleal. De acuerdo con los factores claves de éxitos de un

sector industrial las empresas se suelen ubicar en determinados lugares por su posicionamiento. Un factor clave de éxito puede ser la cuota de mercado y esto lleva a que las que están posicionadas en primer lugar tienen que hacer estratégicamente todo lo posible por mantener el lugar, porque la que está en segundo lugar, quiere ir al primero y la que está en tercero, quiere ir al segundo o al primero y en tal sentido intensifican la competencia con diferentes estrategias de mercado.

En una oportunidad trabajando en un banco de un país del continente americano, este banco estaba posicionado en el primer lugar dentro de su país, pero, había otros que estaban en la lucha por el posicionamiento y lógicamente, buscaban elementos de la gestión para mejorar la atención al público y ofertar nuevos servicios.

No viene a lugar el describir las acciones que se tomaron, pero, sí es necesario destacar que esas acciones tenían que ver con los servicios que brindaban y con ello los trabajadores que estaban en la línea de fuego frente a los clientes.

Esta situación de mercado obviamente implicaba un cambio en la EDV y con ello un cambio en su ideología y en la filosofía de gestión. En las organizaciones lucrativas no hay nada más constante que el cambio y ese cambio, como metavalor, implica cambiar el sistema de valores. Hay que sobrevivir en la competencia y no se puede perder el posicionamiento.

En las organizaciones lucrativas el cabildeo es una operación constante en el mercado y ese cabildeo implica que el cabildero debe anticiparse al siguiente movimiento de su oponente, calculando su respuesta antes de tiempo para que no se le tome por sorpresa. Tal concepto se repetirá varias veces y será una especie de *leitmotiv*. Esto, por tanto, es una situación de valores e implica que los valores muten de acuerdo con los requerimientos del mercado.

65. Si las creencias y los valores conforman una unidad operacional, donde estas últimas se sustentan o son formas de actuación derivadas de las primeras. ¿Cómo se puede ajustar el proceso de aprendizaje de estas estructuras de pensamiento de manera tal que se traduzca en resultados deseados o en los valores que se desean compartir?

Es necesario señalar que, en la lógica entre las creencias como base para alcanzar determinados resultados, es condición inevitable el pasar por otras categorías como son los valores, las normas, las actitudes y las conductas, que serán las que reflejen los resultados.

Sin embargo, muchas otras teorías buscan actuar sobre las actitudes de las personas para alcanzar los resultados deseados. De esta forma, se puede observar cómo diferentes teorías del comportamiento organizacional buscan actuar en última instancia sobre las actitudes para alcanzar por igual ciertos resultados. Ellas pudieran ser: la motivación, la comunicación, el trabajo en grupos, el liderazgo, los conflictos y los cambios. Pero, ninguna de estas teorías puede lograr algo si no pasa primero por las creencias que tienen las personas. Cabe ahora la pregunta ¿y que son las creencias, los valores, las normas, las actitudes y las conductas?

Las creencias no son más que eso, las estructuras de pensamientos que nos hacemos para interpretar la realidad y que las consideramos válidas. Los valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor a su opuesta. Las reglas de actuación consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo son precisamente las *normas*. Las actitudes son tendencias evaluadoras, ya sean positivas o negativas, que reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, o sea, a desarrollar una conducta. La conducta determina la dirección de nuestro proceder para lograr el fin o propósito (resultado) que previamente fue determinado.

Un ejemplo de todo el mecanismo que opera entre los resultados y su soporte, las creencias, se puede ver a continuación en un elemental ejemplo:

Logramos una nueva forma de desarrollar un trabajo (resultado) porque nos dedicamos con entusiasmo (conducta) a él, dado que valoramos positivamente (actitud) que no tenemos barreras burocráticas (norma) y esto nos proporciona la posibilidad de poner en práctica la creatividad (valor), lo que se sustenta en la necesidad de ser creativos para continuar en el mercado (creencia).

Luego para alcanzar determinados resultados hay que ajustar el proceso de aprendizaje sobre las creencias y valores, que son la base que pueden derivar dichos resultados. O lo que es lo mismo, las estructuras de pensamientos determinan una forma de actuación sobre ciertas reglas que determinan nuestra actuación en determinada dirección para alcanzar el resultado deseado.

¿Cómo determinar entonces sobre las estructuras de pensamiento? Esto tiene que ser un acto consciente para que la persona evalúe la necesidad del cambio y pueda modificar sus estructuras de pensamiento. Por eso, la mejor forma de buscar cambiar las estructuras de pensamiento es de manera participativa.

Un ejemplo real del año 2016 sobre un grupo de estudiantes universitarios partió de la base de que los estudiantes identificaran sus expectativas con respecto a la materia y esta se consensuó con ellos. Posteriormente se les pidió que expresaran a qué vicios estaban dispuestos a renunciar para desarrollar una clase de calidad.

Del grupo de renuncias se seleccionaron las cinco de mayor peso, se definieron reglas de oro para cada una de las renuncias, así como los valores a ellas asociadas. Para cada valor se definió su significado, las conductas esperadas y una imagen como recurso asociativo al valor correspondiente. Todo esto se consensuó con el grupo, se reafirmó y finalmente se elaboró un tríptico con todos los criterios recogidos y resumidos.

Con las 25 conductas esperadas se hizo una tabla con la escala de Likert y se buscó que ellos definieran como se veían o valoraban en cada conducta. Esta valoración se hacía con un punto en cada valor de la escala y después se unieron todos los puntos. Esto da una gráfica que, si el lado izquierdo se sombra, el lado derecho dice el espacio que hay que cubrir con nuevas conductas asociadas a determinados valores que

deben modificar las creencias. Por tanto, este lado derecho requiere de plan de mejoras y eso fue lo que se le pidió a cada uno. Este plan de mejoras busca hacer un ajuste en las conductas, para dar un salto y terminar mejores resultados.

Otros instrumentos se pueden diseñar sobre el terreno, teniendo en cuenta cómo evolucionan las personas en el tiempo, así se puede hacer una tabla de disonancia valores personales e institucionales, diseñar una base ideológica para el cambio. En fin, todo aquellos que pueda ayudar al proceso de buscar el cambio. Pero, siempre considerando que el punto de partida de cualquier cambio es identificar la necesidad de cambiar.

Finalmente, si es necesario aclarar un aspecto. Cualquier cambio en las estructuras de pensamiento no es un proceso de un día para el otro, ni un problema de convencimiento, sino es cambiar las convicciones de las personas y por ello es necesario que esto se haga de manera participa con la persona o grupo de personas que quieran cambiar. Prácticamente es un proceso de coaching por valores.

66. Los indicadores de valor deben ser patrimonio de cada organización y por supuesto, formulados por ella. En muchas organizaciones existen indicadores que han sido directivos o formulados por niveles superiores a la organización, ¿Cómo conjugar y medir estos en la organización?

Es normal que, en organizaciones grandes, corporaciones, se haga un diseño general de la ideología que quiere prevalezca en la organización. Así, por ejemplo, los parques Disney definen como su misión “hacer feliz a la gente”. Por tanto, todas las áreas del parque y todas las personas, tienen que buscar hacer feliz a las personas.

Y tal vez un sistema de valores que respalde esa misión puede ser único para los parques de California y de Orlando, pero, fue obvio que el diseño de parque Disney no fue igual para París y Japón. Disney tuvo que competir con otros parques, pero, con una cultura diferente, no es la misma cultura norteamericana que la europea y mucho menos la asiática.

Por otro lado, la cadena hotelera Ritz Carlton es una gran cadena que tiene hoteles por todo el mundo y trabaja con el eslogan de “Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”. Este eslogan está definiendo la política general de atención de la compañía, pero es seguro que los conceptos de damas y caballeros cambian en significado en diferentes países con diferentes conductas. Tal vez Inglaterra, Francia y Singapur difieran en el concepto o el significado de la idea, pero, la política es clara, orientación al cliente de la mejor forma y manera.

En Cuba sucede otro tanto, existen cadenas como Gaviota, Gran Caribe e Isla Azul que tienen su ideología definida, pero su significado no es lo mismo en La Habana, Varadero, Villa Clara, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba.

Se tienen experiencias de clientes que han sido atendidos en La Habana y se han disgustado con la atención brindada en un hotel de una cadena. Sin embargo, posteriormente han ido a otro hotel de la misma cadena, pero, en el interior del país, por ejemplo, Holguín y han quedado encantado con el servicio brindado. Han regresado diciendo que fueron a otro país.

¿Cuáles son las razones o las situaciones que llevan a estos cambios? Las razones pueden ser varias, pero, en primera instancia se puede presentar que siempre que cambien los “teatros” de operaciones y con ellos los “actores”, “la obra” es otra. Hay razones culturales que modifican los comportamientos, tanto de los que trabajan como los que visitan a la organización.

En el ámbito de la restauración es otro lugar que está en dependencia de la cultura de lo que se coma en cada país, en cada región de un país. A veces unos públicos son más exigentes que otros, tienen una mayor cultura en comidas con vegetales otros son más carnívoros. En fin, siempre hay situaciones que hacen cambiar el plan ideológico de la organización.

Pero, es importante alertar que siempre que existan grupos humanos hay una cultura con un sistema de creencias y valores, pero, cuando esos grupos humanos laboran para una organización particular, que define una política de actuación, aunque la forma de trabajar los valores pueda o llegue a ser otra, esta no puede distanciarse de la política defi-

nida. Un supervisor, un gerente, puede buscar adaptar la ideología a las condiciones del terreno donde trabaja, pero, sin negar las directivas o indicaciones del nivel superior.

Los “teatros” y los “actores” pueden ser otros y pertinente ajustarse a la cultura de la zona, pero, es necesario de igual forma adoctrinar a la gente a la cultura de la corporación. Ellos no trabajan para otra organización, ellos trabajan para una casa matriz que marca de la pauta y hay que actuar ajustada a la situación, pero, dentro de la pauta.

67. El liderazgo debe variar en función de las características del grupo que se dirige. ¿Qué importancia tienen los valores dentro de esas características?

Pensemos en el tronco de un árbol; si hacemos una disección horizontal en un solo corte, veremos marcados anillos de diferentes colores y tamaños en la madera. Estas son las huellas del crecimiento a través de los años. Los anillos del extremo externo serán de color claro y más distantes entre sí. Pero los anillos que se concentran en el centro son oscuros y cercanos. Constituyen el núcleo.

Ahora, usando este ejemplo como metáfora, imaginemos que el crecimiento y desarrollo de un grupo es semejante al del tronco de un árbol. Y los anillos son los atributos del grupo que unen a sus miembros y los ubican en determinado contexto grupal regido por normas, roles, rituales y valores.

De afuera hacia adentro, los valores se ubicarían en el centro, donde los anillos son más oscuros y cercanos; porque los valores son como el núcleo de los grupos. Desde afuera no los puedes ver, pero son los que dan unidad y fortaleza interna a la estructura del grupo.

Por lo tanto, para un liderazgo transformacional debemos conceder suma importancia a los valores dentro de las características del grupo a liderar.

Luego de muchos años de experiencia en el trabajo con grupos humanos, el profesor Calviño (2006) señala un conjunto de características que podemos atribuir a los grupos en el sentido psicosocial:

- El constituirse como un todo sistémico o interconectado.

- La existencia de relaciones de interdependencia.
- Asunción de patrones normativos propios.
- Ubicación de roles distribuidos que conforman su perfil estructural y funcional.
- Existencia de vínculos reconocidos de algún tipo.
- Comunicación directa, cara a cara, entre sus miembros.
- La existencia de algo común a realizar, a lograr.
- La existencia de ciertos efectos personales en un miembro, en dependencia de la actuación de todos los miembros.

Una lectura consciente de estos puntos, nos indica que, aunque no se mencionan, los valores están presentes en todos. En la clasificación de Díaz (2009) se presentan valores estratégicos y tácticos; dentro de los tácticos se ubican los valores éticos, prácticos y de desarrollo. Estos nos indican, respectivamente: la manera en que nos relacionamos con los otros y con nosotros mismos, la manera en que hacemos las cosas, la manera en que crecemos y progresamos dentro del grupo.

Estas tres premisas se ponen de manifiesto en las características señaladas en los puntos anteriores. Por tanto, los valores éticos, prácticos y de desarrollo de un grupo están presentes siempre que se les vaya a caracterizar.

Las implicaciones que esto tiene para un liderazgo efectivo son innegables. Los líderes que aspiren a “ajustar su estilo” a las características del grupo, lo primero que deben hacer es identificar los valores en el núcleo del grupo, meterse dentro de estos anillos y, desde adentro, intentar incluir en el futuro desarrollo de estos valores.

68. ¿Qué características debe tener la evaluación del impacto de un programa de formación de valores?

Lo primero es poner de manifiesto que “formar valores” a través de programas, es tan posible como formar habilidades de liderazgo o de trabajo en equipo. Por lo tanto, de la misma manera en que se evalúa el impacto de cualquier otro programa de formación, cuando usamos programas para formar determinados valores, también requerimos evaluar

su impacto y verificar si los cambios son consistentes de acuerdo con el propósito definido para desarrollar el programa en cuestión.

Cualquier programa de formación a directivos debe tener un carácter contextual, así como, satisfacer las prioridades actuales enmarcadas en la adquisición y mejora de habilidades para el desempeño de las funciones.

La evaluación debe ser un proceso sistemático, metódico y neutral que haga posible conocer los efectos de los programas de formación de valores, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. En la literatura especializada se identifican cinco modalidades de evaluación:

- Evaluación *diagnóstica*, centrada en el análisis de las necesidades de formación detectadas.
- Evaluación *formativa*, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Evaluación *sumativa*, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes.
- Evaluación de la *transferencia*, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes.
- Evaluación del *impacto*, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos.

Entre estas cinco modalidades se da una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistémica la información que de ellas emerge.

Una de las acepciones generales otorgadas al término impacto, es precisamente, “huella o señal que deja”. Así, el impacto debe verse ligado al contenido, magnitud y temporalidad de los cambios que se operan en las personas y las organizaciones en relación con la aplicación del programa de formación de valores.

La evaluación de impacto opera después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de estos cambios producidos en los sujetos, en las prácti-

cas profesionales, los cambios institucionales, etc., según los objetivos de la acción de formación.

Por ello, en la evaluación de impacto se hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; y desde la organización, de acuerdo con la factibilidad de la formación para la organización y el impacto sobre esta.

Los aspectos antes mencionados deben ser tenidos en cuenta cuando vamos a evaluar el impacto de un programa de formación de valores. Además, debe considerarse la dimensión temporal como una línea de transformaciones sucesivas que debemos ir documentando, intentando dejar establecidos indicadores de desempeño asociados a los valores en cada momento: antes, durante y después de aplicar el programa.

Para evaluar si se forman determinados valores, hay que asociar estos a indicadores de desempeño observables en la práctica laboral. Midiendo los mismos indicadores, antes, durante y después, podremos identificar si existen cambios a partir de la aplicación del programa de formación de valores. Ahora bien, para garantizar que la evaluación posterior es efectiva debemos dejar pasar más de 6 meses luego de la aplicación. Para dejar que los procesos cotidianos se asienten y los comportamientos emerjan de manera natural y no bajo la observancia de un evaluador. De esta manera, podremos constatar si la práctica diaria se rige por los valores que se pretendía formar o si son otros lo que han ocupado su lugar.

Los procedimientos de evaluación han ido ganando espacio y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que busque retroalimentación sobre su funcionamiento y el resultado, efectos e impactos de sus acciones en forma clara y objetiva. Evaluar el programa de formación de valores es la única manera de controlar si este cumplió el objetivo para el que fue concebido.

69. ¿Cómo propiciar el proceso de internalización de los valores organizacionales en los miembros de la organización?

Una de las premisas de la Estrategia de Valores establece precisamente que los valores no deben ser un acto impuesto, sino que deben salir de la organización. Son el resultado de un proceso participativo que reconoce los aportes individuales, los traduce al grupo y los proyecta en la organización haciéndolos parte esencial de su estrategia convirtiendo los valores en una guía.

Ahora bien, una vez que ha transcurrido el proceso de diseño de estos valores, en que se supone que los miembros de la organización se ven reflejados y comprometidos, viene el momento de actuar según los valores declarados.

Esta parte es más complicada, porque aun y cuando las personas podrían estar de acuerdo en que actuar acorde a determinados valores podría llevar al éxito de la organización, pues el apegarse conscientemente a esos valores como base de la toma de decisiones se torna complicado.

“Internalizar” los valores declarados es sinónimo de “tomar conciencia” sobre estos valores. Habitualmente no reparamos en la causa de nuestra conducta, no nos paramos a reflexionar porqué hacemos esto o aquello, o cuáles son los valores que han originado una u otra decisión. La vida va rápido y tenemos muchas responsabilidades que cumplir, muchos sueños que cumplir, por lo tanto, tomamos atajos. O lo que es lo mismo, actuamos por automatismos, nos volvemos acríticos ante nuestra cotidianidad y simplemente actuamos, dejamos lo de pensar para otro momento.

Sin embargo, si buscamos tomar conciencia sobre los valores que deseamos sostener, promover dentro de las organizaciones, estos deben ser reflexionados sistemáticamente para encontrar sentido a nuestras acciones.

Lo primero sería identificar cuáles normas de conducta son coherentes con esos valores, cuáles desempeños dentro de las organizaciones y en asociación a los puestos de trabajo, son coherentes con los valores que queremos promover. Este también debe ser un proceso participativo.

Lo segundo es traducir esos desempeños en procedimientos y políticas internas. Deben estar recogidos dentro de los documentos rectores. No se trata de hacer obligatorio el uso de los valores, se trata de darles formalidad y cuerpo institucional para que se sostengan.

Para que el valor se incorpore a la subjetividad individual y se exprese eficazmente en la regulación del comportamiento del sujeto, es imprescindible que el mismo no solamente posea cierto grado de información, comprensión y reflexión acerca de los contenidos constitutivos del valor, sino que además dichos contenidos signifiquen algo para el sujeto, despierten en él sentimientos, emociones o lo que es lo mismo, la necesidad, el disfrute, el placer de vivir, comportarse, hacer patentes tales valores.

Extendido en el tiempo la repetición de las conductas, si estas efectivamente han derivado en resultados exitosos, se irán internalizando en los grupos y se irán volviendo inconscientes y transmitidas a las nuevas generaciones como parte de la cultura organizacional.

70. ¿Es posible adoptar con éxito en una organización la EDV por decisión propia en cualquier momento o requiere una experiencia previa de su equipo de dirección en el uso de otras estrategias como Dirección por Valores o Dirección Estratégica?

Buscar el éxito en cualquier actividad de una organización requiere como premisa de dos valores fundamentales: voluntad y compromiso.

Si usted no se siente con la facultad de hacer algo con firmeza y disposición, es muy difícil alcanzar el éxito en cualquier tarea que emprenda, porque ella le representará una carga. Ahora si tiene disposición, intención y ánimo de hacer, si siente que cuenta con el aliento, el amor, el cariño, el afecto para enfrentar la tarea, logrará el éxito en cualquier actividad que desempeñe.

Pero, además de la voluntad, hace falta el compromiso para sellar el éxito, hace falta ese convenio consigo mismo, esa obligación contraída con usted y sus subordinados, ese sentido del deber que es otra fuerza que lo mueve desde su interior. Si usted logra esa voluntad y compro-

mismo el éxito es seguro en cualquier actividad que desarrolle, ya sea una EDV o trabajar por objetivos con enfoque estratégico.

En Cuba en el año 2000 se introdujo la “Dirección por objetivos con enfoque estratégico y orientado en valores”. Es decir, se demostró que el uso de diferentes herramientas gerenciales no era excluyente, sino complementario. Usted podía definir sus objetivos en un horizonte de tres o cinco años y con los mismos definir las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos y a su vez los valores servían como cauce estratégico entre la situación presente de la organización y el futuro que quería alcanzar.

Pero, si usted tiene la voluntad, el compromiso y las fuerzas necesarias puede trabajar también sobre la base de las ideas de la gestión por proceso, la gestión del conocimiento, la gestión de talento humano y cualquier otra de las herramientas que están a disposición del trabajo directivo. En su integración las mismas se van complementando.

Ahora, hay un punto de partida como se ha expresado, sin embargo, es clave también la experiencia que usted tenga o pueda tener de trabajar con ese herramiental. Regularmente, lo que hacen las organizaciones es contratar personal calificado, generalmente un consultor, que lo ayude en generar su propia capacidad de cambio. Es decir, no es condición indispensable que un directivo sepa de todo, lo importante es que sepa guiar a la gente y guiarse por la gente y para esto último le hace falta un elemento externo que vea la organización sin “los vicios” generados en el tiempo y que no son de fácil percepción por parte de los que trabajan en la propia organización. He ahí el papel y la necesidad del consultor, una persona con las competencias requeridas para generar capacidad de cambio.

Usted con voluntad y compromiso puede emprender por decisión propia en cualquier momento una EDV y trabajarla de acuerdo de la experiencia acumulada y las competencias que tengan usted y su equipo de dirección, pero, lo más sensato es contratar a un consultor.

En el orden práctico hay elementos que a usted le faltarían, como son: ante todo tiempo, se sabe que el tiempo de directivos es bastante escaso y esto es una de las situaciones que afectan su salud y su compromiso con su familia. Por otro lado, introducir cualquier herramienta de dirección por cuenta propia requiere dedicación y estudio. Además,

hay algo que es fundamental, el poder despojarse de los “vicios” adquiridos en el curso del trabajo cotidiano.

Por ejemplo, es conocido que los directivos no suelen ver la necesidad de delegar y se atiborran de trabajo y llegan hasta aceptar la delegación inversa, es decir, aquella que, en lugar de darles trabajos a sus subordinados, sus subordinados le dan trabajo al directivo. Esto es solo para citar un ejemplo.

Se dice que la dirección es el procedimiento para lograr que las cosas se hagan a través de las personas y la delegación es dar a las personas cosas que hacer. Por tanto, de aquí se puede sacar una conclusión obvia: el directivo que no delega no dirige. Es así que, el que no puede delegar con eficacia, tampoco puede dirigir eficazmente. Este ejemplo sencillo es uno de los vicios más elementales sobre los cuales no se tiene conciencia y solo lo ve alguien de afuera, un externo, un consultor.

Pero bueno, no se puede ser absoluto. Si alguien siente que tienes las capacidades necesarias para trabajar con un enfoque de EDV, no lo dude y no piense que va a ser el primero, ya lo han hecho otros.

71. ¿Sería similar la complejidad de la implementación de una EDV en una institución de la educación, la salud, la construcción o la agricultura, que en una institución del turismo, comercio minorista, industria básica o telecomunicaciones? ¿Por qué? ¿En qué medida las condiciones materiales, de vida, solvencia, incentivos, etc. influye en el logro de la implementación de una EDV en una institución?

El sector donde se pretenda trabajar con una EDV no es determinante en la complejidad de la implementación. La complejidad, si es que existe, está en que esta herramienta está asociada al comportamiento humano y son precisamente los humanos los que complejizan los procesos.

Trabajar con una EDV es operar sobre la cultura dominante, sobre el sistema de creencias y valores que existan en la organización. O lo que es lo mismo, es operar sobre las formas de pensamientos y formas de actuar que tienen las personas y es ahí donde existe gran complejidad.

Si sus estructuras de pensamientos le aseguran que hasta ahora usted tiene una experiencia de trabajo de 20 años o más haciendo una operación manualmente y ha tenido buenos resultados, entonces: ¿para qué introducir un procedimiento automatizado que le hace el trabajo más sencillo? Este es otro ejemplo elemental de funcionamiento de las organizaciones.

Lo mismo sucede con cualquier puesto de trabajo y cualquier otra experiencia obtenida. Si hasta ahora usted ha hecho algo de una forma por qué cambiar.

Cuando usted trabaja en un determinado puesto, lleva tiempo trabajando y hasta ahora no se ha cuestionado ni el sector ni las condiciones de trabajo, aunque no las comparta, siempre va a haber una resistencia al cambio. Por eso los consultores, conocen y tienen en cuenta esas resistencias y buscan cómo trabajarlas para poder desarrollar la capacidad de cambio requerida.

Luego, la complejidad no está en los procedimientos requeridos por la EDV de valores, sino en las personas que trabajan en las organizaciones y las resistencias que las mismas hagan.

Pero, qué sucede en la práctica cuando uno opera en una organización determinada, que se encuentra que las personas no están alineadas a los objetivos, sino más bien están dispersas en sus comportamientos. Uno encuentra que hay subculturas, unas más fuertes que otras, donde operan como silos o islas independientes y que por tanto su zona de trabajo es su terruño y no quieren que nadie entre, ni los evalúe ni les diga lo que tienen que hacer, ellos saben y hacen las cosas que quieren y como quieren.

Hay otras organizaciones que por el tamaño que tienen generan zonas de intereses, que están asociadas a trabajos que realizan y tampoco quieren que se introduzcan en su zona porque se alteraría la zona de intereses que tienen.

Estos y otros más son los procesos que complejizan la introducción de una EDV, más allá de su propia complejidad. No es el sector donde se trabaje, ni las condiciones materiales que se tengan, son las personas y su disposición a alinearse a través de un sistema de creencias y valores que tal vez le resulte nuevo y por lo cual haga su resistencia natural.

Por esa razón, al introducir una EDV hay que seguir diferentes etapas, de manera que se pueda ir rompiendo la resistencia y las personas vayan ganando conciencia en ella. Estas etapas están enmarcadas en procesos y el primer proceso es conceptual. Es decir, es necesario decirle a la gente qué son los valores, cómo actúan, cómo están presentes en todo lo que haces. Es crearle capacidades sobre los valores y cómo ellos están presentes en cada persona.

El segundo proceso, es el proceso de pensar. Entre todos hay que pensar cuáles son los valores estratégicos y tácticos que hay que tener en cuenta en el funcionamiento futuro de la organización. Pero, este proceso pensado tiene que ser un trabajo conjunto, donde las personas sientan que participan y forma parte del posible cambio, donde observen que sus ideas son tenidas en cuenta. Aquí hay que entrar a toda la organización y que conozcan la EDV porque esta estrategia, como cualquier otra estrategia, la llevan a la práctica las personas, son las personas las que hacen saltar del papel los enunciados estratégicos a la labor cotidiana y son las personas a través de los enunciados estratégicos los que se sirven de cauce al cambio.

El tercer proceso es el proceso actuado. Es decir, ya la organización está lista para operar con un nuevo sistema de valores y ahora todos los puestos deben alinearse a través de la estrategia y comprobar si la estrategia camina o si hay que ajustarla en alguno de sus pasos.

El cuarto y último proceso es de supervisión y ajuste. La puesta en práctica debe haber dado nuevas experiencias y hay que conocerlas y evaluarlas, buscar donde están las incongruencias, las inconsistencias y las incoherencias de la estrategia montada. Si hay algo que carece de estas tres “c” hay que ajustarlo.

Siguiendo este camino y apoyado por un elemento externo, no debe haber complejidad en la implementación, más allá de las cuestiones prácticas que ya se enunciaron y que siempre están presentes, pero, que hay que ir sobrellevando.

72. Si todavía tenemos problemas con la Dirección por Objetivos, si estamos proyectando Gestionar por Competencias (diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano) y ahora introducimos una Estrategia de Valores (EDV), ¿No nos estaremos saturando o cree usted que se complementan?

Esta pregunta, en cierta medida, tiene relación con la anterior. Es cierto que aún persisten problemas con la Dirección por Objetivos, esto demuestra lo difícil que es lograr un cambio de comportamiento en las personas. Cuando la Dirección por Objetivos se introdujo en Cuba fue un proceso interesante. Vino definida por una directiva del gobierno a todos los organismos subordinados, 32 en aquellos momentos.

Posteriormente, el gobierno pidió colaboración al Ministerio de Educación Superior y 8 profesores especialistas sirvieron como consultores externos en el análisis de los objetivos propuestos por cada organismo. Una primera característica identificada es que no se sabía enunciar un objetivo. Primero, un objetivo es una meta a enunciar, un resultado a alcanzar, no es una ambición, un deseo o algo esperado. Segundo, que los objetivos tienen que ser redactados con un verbo en infinitivo y finalmente, que tiene que ser medible.

En determinados objetivos estos aspectos estaban presente y aparecieron enunciados como un objetivo para el año siguiente el de “Redondear la contabilidad”. Es obvio que este objetivo no solo está mal enunciado, cómo se puede redondear algo que por naturaleza tiene que cuadrar. Por otro lado, cómo medir tal redondeo. No es solo obvio que esto no es un objetivo, sino que más bien expresa una ambición, una idea de alguien que no es consciente que este objetivo se debe descomponer en tareas en un plan de acción.

Pero, con el transcurso de los años ya se sabe enunciar un objetivo, se tiene más conciencia de ello, aunque el problema se presenta cuando no se logran los objetivos, hay muchas más excusas que soluciones y hay que ganar conciencia de buscar las soluciones con antelación. Hay que cambiar la mentalidad de generar soluciones y no generar nuevos problemas. Hay que pensar que esto es un problema de comportamiento de los directivos.

Otras directivas se dan, el de gestionar las competencias a través de un sistema integrado de recursos humanos. Esto es razonable, el ámbito de la dirección producto de la intensidad de la competencia se vio estimulado a generar nuevas herramientas de dirección: la Dirección Estratégica, la Dirección de la Calidad Total, la Dirección por Procesos, la Dirección del Conocimiento, así como la Dirección por Valores y otras que no voy a nombrar. Aunque todas ellas en su explicación absolutizan el trabajo directivo al usar el vocablo Dirección para identificarse, en la práctica los directivos se preguntan ¿y cuál es la dirección? Obviamente, esto trae a confusión.

Sin embargo, aunque todas buscan ser el paraguas que abarca a toda la dirección, el hecho real es que cada una abarca una parte del conjunto del trabajo directivo.

En tal sentido, entre todas se complementan, ninguna es dominante, la situación es integrarlas. Tomar las mejores ideas de la filosofía de cada una e irlas integrando en el marco de una organización particular.

¿Cuál es el problema en orden práctico? Lo que expresa la pregunta, que las organizaciones sienten que se saturan. Dice un viejo refrán que el que mucho abarca poco aprieta. Los directivos tienen en sus manos una organización completa, con un grado de complejidad determinado y un conjunto de situaciones que requieren soluciones. El problema, es que un directivo tiene que por un lado saber sobre lo que dirige y sobre la dirección, al igual tiene que saber hacer y tiene que saber ser.

A partir de estos criterios en su saber ser tiene que tener un sistema de metavalores que le permitan identificar cómo actuar y qué es lo que hay que saber hacer. Sobre este saber hacer tiene que encontrar prioridades, establecerlas considerando cuáles son las de mayor peso y con ello introducir las mejores herramientas que le permitan alcanzar los mejores resultados. Pero, eso no deriva trabajar con todo el herramiental a la vez, sino ir introduciendo de a poco y por orden de prioridad cada una. Un médico no puede trabajar la operación de la vesícula por mínimo acceso si no tiene las herramientas necesarias, por tanto, tiene que seguir con el método tradicional hasta tanto logre avanzar con los conocimientos y herramientas necesaria.

73. ¿Podrá nuestra empresa definir los valores que está dispuesta a compartir, sin antes conocer los del gobierno y de la corporación?

Ya se ha explicado que cada grupo humano tiene una cultura y con ella un sistema de creencias y valores determinado. Lo importante en cada grupo humano es alinear sus valores, es decir, actuar en correspondencia con los valores que comparta el grupo. Pero, ese actuar depende de dos variables, el grupo como elemento clave y unidad primaria de trabajo y por otro lado del interés que muestren los directivos por trabajar teniendo en cuenta los criterios del grupo y por lo tanto buscar declarar unos valores que puedan ser compartidos en la organización.

Una empresa, como eslabón intermedio de un grupo empresarial puede tener su propio sistema de valores y cada empresa del grupo empresarial puede tener sus creencias y valores, ya que son actores diferentes y se encuentran en escenarios diferentes. Lo que no pueden ser antagónicos con aquellos valores que declare el grupo empresarial como política para todas las empresas del grupo.

Véase el fenómeno desde otra óptica, un joven ha nacido en el seno de una familia bajo un sistema de valores que los padres han tratado de sembrarles. Una muchacha forma parte de otro seno familiar y tiene otros valores definidos como parte de su familia. Ambos jóvenes se conocen, se enamoran y se casan y determinan vivir juntos y crear otra familia, con otro sistema de valores.

Cada joven en su seno familiar se comporta con respecto a los valores de los padres, que son personas que responde a otra época. Sin embargo, en la nueva familia que han creado los paradigmas pueden responder a otro concepto de familia y a otros valores que responden al momento histórico que les tocó vivir. Sus hijos deben responder a su concepto de familia y a los valores que ellos han formado en el nuevo ambiente familiar.

Pero ¿qué pasa si los valores de los jóvenes no están en correspondencia y se dan cuenta después de creado el nuevo nicho? Bien, o tratan de ser tolerantes y sobrellevar los valores de unos y otros o simplemente se forma una disonancia cognitiva que deriva en el divorcio o la separación o ruptura de la nueva familia.

Ahora, con estos ejemplos háganse las analogías necesarias a nivel de empresa. Usted dentro de su empresa puede tener diferentes subculturas, pero, cada una de ellas debe alinearse en correspondencia con la cultura que se declare para la empresa. Si no hay alineación, hay ruptura y eso puede implicar el cierre de la empresa o tomar medidas de terapia de choque que alinee a la gente la cultura deseada.

De igual forma es la situación con respecto al grupo empresarial, puede declarar determinados valores, pero, usted busca los suyos sin contradecir los del nivel superior porque si no hay correspondencia hay disonancia y en el mundo empresarial esa situación no es permitida. La coherencia entre niveles tiene que existir, aunque haya diferencia entre los enunciados de los valores declarados y compartidos.

Aún más, hay otro aspecto que no es excluyente, una empresa puede tener su sistema de valores declarados como expresión de su filosofía e ideología de gestión y que dicha declaración no exista en el grupo empresarial. Esto es posible y permitido, esa empresa puede ser el campo de investigación para que sus resultados, posteriormente, sirvan de base y buscar cierta generalización en todas las empresas del grupo.

Es decir, las situaciones pueden ser variadas y siempre que exista coherencia no importa los niveles con que operen. Puede haber una declaración de valores en una Unidad Empresarial de Base o Unidad Estratégica, aunque no exista en la empresa o en el grupo empresarial. Es necesario reiterar que una EDV depende la voluntad y el compromiso que el equipo de dirección que tenga con unidad de trabajo.

74. En la actualidad las personas sienten que dirigir reporta más problemas y menos beneficios, ¿A qué se debe esto?

“Dirigir no es tarea sencilla”. Seguramente esta frase encontraría cabida en cualquier país del mundo y en cualquier época. Las personas tienen tendencia a vivir el momento espacio-tiempo que les corresponde creyéndose que es el más complicado de todos, y por supuesto, de ahí que sus logros sean los más “significativos” de todos. No es raro, es lo más común que las personas disfruten de ese pequeño espacio en el que

pueden lucir como “súper-héroes” que asumen las más difíciles batallas y consiguen las más admirables victorias.

Hoy en día las batallas de los directivos, se libran en el marco de acción de sus organizaciones laborales; y parece ser que los victoriosos son aquellos capaces de cumplir con todas las metas establecidas, en el tiempo requerido y de manera sostenida y sistemática. Pero, los días tienen 24 horas, las semanas 7 días, los meses 30 días y el tiempo se presenta a todos por igual como un recurso que no puede guardarse, simplemente pasa y no se recupera. De ahí que lo urgente sea permanente.

Por otro lado, el volumen de trabajo de los directivos se multiplica cuando no son capaces de delegar. Delegar es casi la última opción porque hay demasiado temor al error. Por muchos años la cultura de nuestras sociedades ha sido punitiva con quien comete un error, entendiéndose este como algo malo, como un fallo, incluso en ocasiones como una decepción. No se aprecia que el error es fuente de conocimiento y es una oportunidad para la mejora. Los directivos prefieren hacer las cosas ellos mismos, “todas las cosas” porque los demás podrían equivocarse y eso podría costarles... De ahí que lo operativo se convierta en la prioridad.

Pero, si para los directivos todo es urgente y todo debe ser ejecutado por ellos mismos, entonces, ¿quién se encarga de lo estratégico, de lo importante? Y lo peor es que, pasado un tiempo, lo urgente y lo operativo parece ser lo cotidiano y la meta pasa a sobrevivir, mantenerse, simplemente estar. Sin embargo ¿cuál es el costo para los clientes, para los trabajadores y para el propio directivo y sus familias? Mediocridad, insatisfacción, desmotivación, desilusión y hasta soledad.

Obviamente estos no son los valores en el trabajo a los que se aspiran. Los directivos quieren ser los “súper-héroes” que salven el día y consigan inspirar a sus trabajadores desde el respeto y la admiración, que los clientes los elijan no porque son la única opción sino porque son la mejor, y que cuando lleguen a casa su familia los reciba orgullosa de sus logros.

Pero para eso, lo urgente debe ser ocasional, lo operativo debe ser delegado y así debería ser lo cotidiano. Para que los directivos puedan

encargarse de lo estratégico y lo importante, como lo son los valores. Porque el primero que debe encontrar armonía entre sus valores y los de la organización, es el propio directivo, de lo contrario nunca será capaz de inspirar a sus trabajadores.

75. ¿Son los valores una herramienta de dirección? ¿Se dirige con valores?

Esta es una pregunta muy interesante, aunque realmente hay dos. La respuesta a estas dos preguntas, formuladas en una sola, es obvia: sí.

Efectivamente, los valores son una herramienta que se puede, debe y hay que utilizar en los procesos de dirección. Pero, esta respuesta no se puede quedar en un sí seco, ella requiere de algo más que le dé más sabor y la amplíe.

Para mí, los que dirigen son como los médicos que siempre tienen que estar dotados de un conjunto de instrumentos, los cuales seleccionan según el caso que están atendiendo. El dirigente, por igual, tiene que estar dotado de un conjunto de instrumentos o herramientas de dirección que aplicará según la situación que se le presente.

Tiene que saber de problemas de personalidad y de motivación para tratar a las personas según su individualidad. Tiene que saber comunicarse y trabajar con los grupos, así como atender los conflictos que se le presenten. Tiene que saber liderar y seducir a las personas para que desde su interior puedan alcanzar los resultados que hacen sostenible a la organización. Tiene que saber dirigir los procesos de cambios, los procesos productivos, los procesos económicos, los procesos legales y muchos otros procesos.

En resumen, al igual que el médico, que debe saber utilizar los instrumentos de los que es dotado durante su carrera y que amplía con una especialidad y la experiencia lograda durante su vida, el dirigente tiene que dominar y utilizar un conjunto de herramientas que deben estar en su arsenal de conocimientos y que debe ampliar con una especialidad y enriquecer con su experiencia.

La razón de ser de un médico es brindar salud y calidad de vida de manera humanizada a las personas como organismo vivo. La razón de

ser de un dirigente es también darle salud y calidad de vida de manera humanizada a la organización que dirige, como organismo vivo, para alcanzar resultados que la hagan sostenible.

Pero ¿para qué dirigir utilizando los valores como herramienta de dirección? La respuesta es obvia y conocida por muchos. En todos los procesos se crea valor en alguna medida. En un proceso fabril entra “materia prima” y sale un producto terminado; en un proceso asociado a un servicio se crea valor mientras se presta el servicio; en un proceso contable se crea valor cuando se obtienen los estados financieros. Es decir, en todo proceso se añade valor al obtener un resultado no presente en aquello que sirvió de insumo.

Efectivamente, la creación de valor es una cualidad implícita a todo proceso. Pero, crear valor, añadir valor, es un resultado que se alcanza por la acción de las personas sobre los insumos de los que se sirve, es el resultado de acciones sobre objetos. Pero esto no es trabajar con valores.

Sin embargo, ¿cuál es la fuente que sirve para crear valor? La respuesta es evidente, las personas. Es decir, las personas son las únicas capaces para desarrollar los procesos de creación de valor. No obstante, estas personas crearán más o menos valores en función de cómo los líderes trabajen considerando sus creencias y valores que las personas han formado a lo largo de su vida. Creencias y valores son categorías que van muy unidas, una expresa las estructuras de pensamiento que nos formamos, la otra es la forma de actuar en función de esas estructuras de pensamiento. Por eso, cuando se habla de valores se consideran implícitas las creencias que los sustentan.

Luego si las personas son la única fuente de creación de valor y crean más valor en función de sus creencias y valores, se hace evidente que los que lideran organizaciones tienen que trabajar con las personas y sus valores. Para ello tienen que buscar alinear los valores personales, con los grupales, con los organizacionales.

Esto implica que las personas como adultos que se incorporan a la vida laboral ya vienen con un conjunto de valores formados y que ponen de manifiesto y adoptan en los grupos de trabajo. También implica que las organizaciones tienen que tener definidos los valores que les

interesa jerarquizar para alcanzar sus resultados de manera sostenible.

De esta forma, alinear los valores individuales, con los grupales y las organizaciones es un proceso que los líderes tienen que tener presentes en el conjunto de herramientas con los cuales trabaja porque con ello pueden agregar más valor a su gestión y obtener resultados de manera sostenible.

Ahora, si se dirige por valores es otra cara de la misma moneda. El punto de partida de esta cara de la moneda es que en todo grupo humano están presentes y hay valores, por lo que en todo proceso de dirección están presentes los valores. Pero, que estén presentes los valores en todo proceso de dirección no implica que se dirija por valores.

Dirigir por valores es un acto consciente e implica tener una estrategia de valores por parte del equipo de dirección. Esto quiere decir que dirigir orientado a los valores, con un enfoque de valores, es que el equipo de dirección tenga un interés más o menos alto, un convencimiento de que solo alineando los valores de las personas y los grupos con los de la organización, será que podrá tener mejores resultados.

Para ello tienen que utilizar diferentes tipos de técnicas, que tienen que converger con una doctrina de trabajo a partir de la cual el equipo de dirección pueda “adoctrinar” (enseñar) a todos para que operen en la misma dirección.

76. ¿Pueden entrar en contradicción los valores éticos señalados en una organización con las leyes o reglamentos implementados en el país? Si es positivo ¿qué se debe hacer?

En el orden teórico, esto no es posible, porque siempre la expresión de los valores éticos y cualquier otro está dirigida a alimentar el sentido positivo o socialmente reconocido de los valores. Es decir, la función de los valores es darle significado al trabajo y ese significado nunca será el de un antívalor o valor no socialmente reconocido.

Por otro lado, siempre las leyes, decretos, resoluciones o reglamentos, por igual, tienen como propósito el orientar las buenas prácticas o el lado positivo de las actuaciones de las personas. El sentido de los

valores y todas las posibles regulaciones legales es la buena práctica.

Pero, ya se expresó que las personas son las que hacen complejas las situaciones en las empresas y en la sociedad. Hay un valor de los tiempos modernos, que es un valor de cuellos blancos que se llama corrupción y este valor da pie a que personas inescrupulosas alteren las buenas prácticas con reglamentaciones corruptas. En los tiempos actuales son conocidos innumerables casos de como presidentes, gobernadores o funcionarios han sobornado o han sido sobornados para realizar actos corruptos de enriquecimiento propio.

Por otro lado, también son reconocidas empresas prestigiosas que han sido descubiertas, su fama es productos de actos corruptos. Citemos los casos detestables como Enron en los EE. UU. en el año 2001, Parmalat en Italia en el 2003 y Madoff en EE. UU. en el 2011. Más recientemente están Petrobras y Odebrech en el 2015 en Brasil, que han derivado implicaciones en diferentes países y costado la renuncia y la cárcel de presidentes. Más reciente, en 2018, está el fenómeno surgido en España en el Partido Popular.

Luego si en el orden teórico no es concebible una disonancia entre valores y reglamentaciones jurídicas, en el orden práctico se ha demostrado que sí, que tal disonancia puede producirse y otro ejemplo es el propio presidente de los EE. UU. El mismo reconoce ser un especialista en impuestos y como con un rejuego en los libros fue capaz de declarar sus empresas en quiebra para no pagar impuestos en los 3 años antes de la quiebra y quedar exento por otros 15 años. Es decir, no paga impuestos en 18 años. No hay un ejemplo más fehaciente que este como muestra de que en el orden práctico pueden determinados valores o antivalores prevalecer sobre disposiciones legales vigentes.

Complementan estos casos los ocho gobernadores de los Estados Unidos Mexicanos que se encuentran presos por actos de enriquecimientos ilícitos a partir de disposiciones emitidas en sus propios estados.

Es necesario aclarar, además, que estas son situaciones donde todas las organizaciones tenían un amplio prestigio mundial, gozaban de reputación, hasta que violaron los valores éticos que les había llevado al éxito. Todo estaba gestado desde lo más alto de la cúpula de gobiernos y organizaciones.

Pero, hay que destacar que estos son actos que han sido reconocidos y puestos en evidencias. Cabe entonces preguntarse ¿cuántos más existirán que aún no se conocen? Complementariamente hay que pensar que puedan que existan otras situaciones de corrupción, pero, de menos cuantía que no se conocen o que andan ocultas.

Por ello, hay que pensar que para tener empresas con valores éticos es necesario formar integralmente a las personas, en todos los niveles jerárquicos, mediante educación y sobre todo mediante el ejemplo. Desde la primaria hasta la universidad, así como “embutirle”, “evangelizarle”, “adoctrinarle” o “sembrarle” valores éticos en las empresas y organizaciones.

Es necesario que se aprenda que todo el que quiera ser persona y valer como persona, ajeno a que tenga más o menos cosas, debe saber cómo actuar en cada caso, aunque no exista ningún código o reglamentación que lo diga.

77. ¿Cómo realizar la selección de valores éticos en colectivos donde faltan estos, tomando en cuenta que este proceso se realiza sobre la base del consenso?

El componente ético de los valores siempre está presente en la conducta moral de los individuos. No es posible enajenar la conducta humana y aislarla del sistema de relaciones que le da sentido. Por lo tanto, no es posible concebir la práctica cotidiana desprovista de aspectos éticos. Pero ¿por qué nos preguntamos entonces, ¿cómo seleccionar valores éticos en colectivos desprovistos de ética? ¿Es este un cuestionamiento legítimo?

Lo que sucede es que hay diferentes significados sobre lo que la ética es. Es posible que para un grupo de profesores universitarios la ética contemple una cierta lista de normas y esquemas comportamentales con los que sus alumnos no estén de acuerdo. Para un grupo de jóvenes estudiantes, el comportamiento ético podría ser más flexible, más “acorde” a los tiempos actuales. ¿Cuál de los dos grupos está en lo cierto y cuál, equivocado?

La ética está presente en ambos grupos, solo que se fundamenta en

valores diferentes. Si la ética nos indica la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos y con el mundo, y si todos somos seres autoconscientes y conscientes del mundo que nos rodea que nos relacionamos inevitablemente con otros seres, pues entonces en cada uno de nosotros se integran los valores éticos. Ahora, la pregunta es ¿cuáles son nuestros valores éticos y cómo los ponemos en práctica?

En el marco de las organizaciones, que algunos comportamientos se alejen de lo “esperado” de acuerdo con ciertos estándares éticos, no significa que ese grupo de personas no tenga valores éticos. Lo que sucede es que se acogen a valores distintos de los que se quiere promover.

Lo primero en estos casos es entender la historia del grupo. Un análisis descontextualizado y mecánico sobre la elección de valores podría ser fatal y alejarnos aún más del propósito. Por esta razón, lo primero es comprender qué justifica la elección de aquellos valores que alejan al grupo de la conducta ética esperada, ¿qué obtienen con ese comportamiento?

Lo más probable es que al contestar sinceramente esta pregunta, encontremos que lo que obtienen es satisfacer sus necesidades individuales. Luego debemos responder ¿cuáles son las necesidades insatisfechas? E intentar buscar alternativas para la satisfacción de estas necesidades que sean más “ajustadas” a los valores que se quieren promover.

En múltiples ocasiones ustedes escucharán la frase “debemos hacer coincidir las necesidades individuales con las organizacionales”; pero en la práctica lamentablemente también en repetidas ocasiones esta frase solo es parte de un discurso vacío que dan los directivos buscando motivar. Sin embargo, si nosotros fuéramos capaces de identificar las necesidades insatisfechas y buscáramos la forma de satisfacerlas desde prácticas organizacionales formalizadas que quedaran incorporadas en políticas y normas institucionales sistemáticas, es muy probable que aumentemos la motivación en el trabajo y el compromiso con esos valores que de manera colectiva y consensuada se hayan definido.

78. ¿Es posible fomentar valores en una empresa de más de mil trabajadores?

La historia ha demostrado que es posible formar valores en una nación entera. Por lo tanto, con los métodos y el liderazgo adecuados, sí es posible formar valores en una empresa de más de mil trabajadores.

De la misma manera en que se introduce la estrategia de valores en organizaciones más pequeñas, es posible hacerlo en una grande. El primer paso es ubicar qué tipo de estrategia habría que seguir: ¿cuál es el grado de desarrollo de los valores de estos trabajadores?, ¿cuál es el grado de interés que tiene el líder en gerenciar por valores? Responder estas dos preguntas nos ayudará a identificar si seguimos una estrategia de desarrollo, de orientación o de otro tipo.

Una vez analizadas las condiciones actuales de la empresa para el desarrollo de la estrategia de valores, se deben seleccionar a las personas que formarán parte del equipo de consultores internos que liderará el proceso. Habrá que elegir personas clave, con años de experiencia en la empresa y en sus puestos de trabajo, que se vean representadas todas las áreas, no solo por sus jefes formales, sino por sus líderes, a quien las personas espontáneamente han elegido seguir por sus condiciones, por su autoridad informal. También deben incluirse en este equipo a los directivos, que son quienes deben velar porque las decisiones tomadas se vean reflejadas en las políticas internas de la empresa.

Recordemos que, si se diseñan los valores, pero el sistema organizativo no recoge cómo se implementan estos valores a través de procedimientos y políticas, no es suficiente. Quedaría solo en una fase declaratoria.

Algo importante es que los valores deben salir de las personas, deben estar alineados a la estrategia, pero deben ser coherentes con quienes hacen posible que la estrategia se concrete cada día. Por ello, es importante que los representantes de cada área estén en constante comunicación con sus colaboradores, sometiendo a revisión participativa las discusiones que se den dentro del equipo de consultores internos.

Cuando la organización es pequeña este proceso es más fácil y cercano a todos, es más cómoda la participación. Pero en organizaciones

así de grandes, las opiniones son muy variadas y encontrar un consenso podría tardar meses, incluso no lograrse y simplemente aceptar el criterio de la mayoría por cansancio.

Por eso, podría ser necesario establecer algunos valores centrales, digamos nucleares, que rigen y orientan el rumbo estratégico, para luego determinar los valores tácticos que cada área, de acuerdo con sus aportes y características, tomarán como subvalores que generen conductas cotidianas orientadas a satisfacer estos valores estratégicos.

Esta es una forma de imprimir compromiso en cada una de las áreas, de que cada quien se vea reflejado, aportando con su propio esfuerzo a un todo que a la larga se reflejará en resultados superiores para cada quien. Obviamente los procesos de selección, formación y evaluación, por hablar de solo las funciones clave de recursos humanos, deberán reorientarse a la gestión basada en valores.

Cuando cada uno de los más de mil trabajadores de esta empresa hipotética, sienta que su desempeño trae buenos resultados a la organización, y que es remunerado porque sus conductas cotidianas han sido promovidas con los valores definidos, esos valores terminarán siendo no solo aceptados como los correctos, sino trasmítidos a las nuevas generaciones y convertidos en cultura organizacional.

79. ¿Cuántas personas se requieren como mínimo para empezar a gestionar valores en las organizaciones?

Está pregunta se va a resolver ubicando a los valores como un elemento esencial en cualquier cultura. Para que haya una cultura se requieren al menos dos personas. De igual manera para que se empiece a gestionar por valores se requiere una empresa o un departamento que al menos tenga dos trabajadores.

Dos personas, como mínimo, podrán compartir un grupo de valores seleccionados para fungir como eje estratégico de una organización que empiece a gestionar la EDV. Estas dos personas formarán el grupo más pequeño que pueda existir, que, aunque pequeño es el inicio de algo que se lleva del papel a la praxis.

En caso de que la empresa sea de un tamaño superior a dos perso-

nas, dependerá del número de trabajadores que tenga la empresa y de quiénes sean el par de personas que se han unido para formar un grupo que comparte ciertos valores en la organización. Si ese par de personas están ubicadas en la cúpula de la empresa y por ende tienen poder para tomar decisiones en la misma, la posibilidad de extender rápidamente la práctica de los nuevos valores será más amplia.

Para ubicar la situación anterior, es decir, cómo con dos personas se puede iniciar el trabajo de la EDV se puede citar el caso de un estudiante que recién llega a un grupo escolar y se junta con otro cuyos valores se le parecen. Ambos estudiantes empezarán a socializar y como grupo dentro de otro grupo, podrán o no influir sobre el resto de sus compañeros. En un principio tal vez ambos pasen desapercibidos practicando sus valores afines, pero a medida que pase el tiempo y ambos estudiantes socialicen con sus compañeros, ambos podrán influenciar a aquellos jóvenes a los que también les agraden los valores que practican el par de jóvenes. Paulatinamente, es posible que el grupo de dos vaya creciendo y en la medida en que sea de mayor tamaño las posibilidades de influir en más estudiantes se incrementarán.

80. ¿Es posible gestionar por valores en micro, pequeñas y medianas empresas?

Si ya se dijo que para instrumentar una EDV se requieren al menos dos personas que apoyen esta estrategia, se considera que sí se puede instrumentar en micro, pequeñas y medianas empresas. Cuando se realiza una consultoría a empresas de estos tamaños las cosas podrán ser más difíciles o tal vez más fáciles, dependiendo de las situaciones que se presenten.

Instrumentar la EDV en empresas de estas tipologías podría ser difícil porque:

- Los empresarios pequeños están poco orientados a planear sus actividades, viven la empresa al día.
- Los empresarios pequeños suelen desempeñar funciones operativas en empresas de su propiedad y la operación pocas veces puede pararse para “pensar y aplicar nuevas estrategias”.

- Los empresarios pequeños están menos orientados a recurrir a la consultoría porque tienen la creencia de que un “extraño” no puede conocer más de su empresa que ellos mismos que tienen años operándola.
- Las empresas pequeñas cuentan con poco capital para invertir en consultoría externa.
- La mayoría de empresas pequeñas son de propiedad familiar y operan con un alto grado de familiaridad, por lo que se dificulta facultar a miembros externos a la familia a influir en la toma de decisiones. En estas compañías persona como papá, mamá, hermano mayor u otro miembro de la parentela ocupan los puestos de mando y difícilmente miembros externos gozan de poder e influencia.

Instrumentar la EDV en empresas de estas tipologías podría ser fácil porque:

- Al ser pequeñas las cosas se pueden hacer a escala y rápidamente.
- Si se logra convencer al propietario o propietaria, y él o ella están plenamente convencidos de que hay que implementar la EDV para mejorar la empresa, la estrategia bajará con celeridad ya que la estructura de estas organizaciones es casi plana.
- Los resultados en estas compañías pueden ser visibles en plazos más cortos que en las empresas grandes por su menor grado de complejidad. Cuanto más crecen las empresas, más complejo es gestionarlas.
- La implementación de la EDV en las organizaciones pequeñas suele ser más barato porque la consultoría se lleva a cabo con menos personal externo y el tiempo en que los consultores realizan el trabajo es corto.
- Al ser operadas, mayoritariamente, por sus propietarios, si el asunto va en serio, el grado de compromiso e involucramiento de los directivos (que casi siempre son los mismos propietarios o familiares de ellos) es mayor que en las empresas grandes donde los ejecutivos son trabajadores que no gozan de propiedad en la empresa.

De todas formas, es necesario no olvidar algo ya planteado, en todo grupo humano existe una cultura y esa cultura está formada por los va-

lores. Así, cada grupo trabaja sus valores en virtud del significado que les encuentre y con ello, ya están gestionando valores.

81. ¿Por dónde y cómo empezar la intervención al gestionar el cambio de valores en una organización?

Si se quiere incrementar las posibilidades de éxito en la implementación de la EDV se sugiere que esta etapa inicie en un solo departamento, tipo prueba piloto. El departamento idóneo que se deberá elegir para iniciar a trabajar con la estrategia centrada en los valores nuevos de la empresa será aquel que se crea tienen menos resistencia al cambio. Por naturaleza los departamentos de *marketing* y publicidad son muy receptivos a los cambios, podría empezarse con alguno de ellos si es que la empresa los tiene, de no ser así habrá que seleccionar al departamento que a juicio de los consultores y los directivos de la empresa sea más receptivo a los nuevos cambios.

Si se tratara de una organización donde los departamentos son muy pequeños o no tiene departamentos específicos sino que los trabajadores realizan multifunciones, entonces en este caso se sugiere buscar polos individuales que en el pasado hayan mostrado apertura a los cambios realizados por la empresa y seleccionar a algunos de ellos para capacitarles sobre la nueva estrategia directiva para luego ubicarlos en diversas áreas para que empiecen a diseminar la práctica de valores en la organización. Una vez establecidos estos polos individuales se sugiere que a corto plazo se inicie con la implementación permanente de la EDV.

82. ¿Tienen los trabajadores de diferentes sexos, diferentes valores?

Según Moore y Ollenburger (1986), en la literatura hay evidencias teóricas elevadas que sostienen que:

- Los hombres valoran más el logro, la competencia, el desarrollo dentro de la empresa, la estimulación intelectual, la autonomía, el prestigio, el salario y el éxito en la carrera.

- Las mujeres asignan mayor importancia a las interacciones y relaciones sociales, la estética y rutinas regulares en el trabajo y el ocio.

Por su parte, Neil y Snizek (1987) encontraron evidencias de la gran importancia que tiene para los hombres el salario, el status derivado del trabajo y el prestigio. De igual manera, la importancia que asignan las mujeres a las buenas relaciones personales en el trabajo es también consistente.

Hay indicios de que el papel de la mujer en el desempeño de puestos gerenciales se suscita en mayor proporción a partir de la época de los noventas. Prueba de ello es que Chusmir y colaboradores (1988) tuvieron dificultades para obtener una muestra amplia de mujeres gerentes en el sureste de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los anteriores investigadores encontraron diferencias entre los valores de los dos sexos. Para comparar los sexos, clasificaron a hombres y mujeres en dos grupos: con preparación académica y sin preparación académica. Las mujeres con graduación académica dieron mayor importancia significativamente a los valores instrumentales armonía y auto-respeto en comparación con los hombres con preparación académica. De igual manera, las mujeres exhibieron significativa importancia a los valores instrumentales capacidad, independencia y responsabilidad; pero las mujeres situaron el valor coraje con menor importancia que los hombres.

En lo referente a las mujeres sin preparación académica, estas dieron significativamente poca importancia a los valores instrumentales, vida excitante y seguridad nacional que los hombres sin preparación académica. También, este mismo grupo de mujeres, otorgó mayor importancia a los valores instrumentales alegría, capacidad de perdonar, disposición a ayudar, honestidad y amor; mientras que otorgaron menor importancia a ambición, inteligencia y lógica en comparación con los hombres de este mismo grupo.

La información de los anteriores párrafos es útil para afirmar que los especialistas que gestionen la implementación de la EDV en las organizaciones deben tener en cuenta que los valores en el trabajo son diferentes para hombres y mujeres.

83. ¿Cómo se puede observar si en las organizaciones se practican realmente los valores que ellas enuncian en sus panfletos, paredes o páginas WEB?

Esta pregunta es bien interesante y tiene relación con el tema congruencia de valores. Las páginas web, las revistas, los periódicos y otros medios de comunicación en algunas empresas anuncian los valores que ellas tienen considerados en su estrategia directiva. A este acto se le llama *enunciación de los valores de la organización* y con ello la empresa simplemente dice cuáles son los valores que son importantes para ella.

Para determinar si en las organizaciones realmente se practican los valores que ellas enuncian se podría llevar a cabo una investigación compuesta de las siguientes etapas:

- Identificar los valores que la empresa enuncia en sus diferentes medios de comunicación internos.
- Elaborar una herramienta de investigación para aplicarla a trabajadores de la empresa con el objetivo de detectar acciones congruentes con los valores enunciados por la organización. Habrá que ver las sonrisas de los colaboradores de algunas compañías cuando se les cuestiona con interrogantes tales como ¿Tu jefe te respeta como persona? ¿Esta empresa te paga un sueldo justo? Brindando respuestas con anclajes tipo Likert “Totalmente de acuerdo” “de acuerdo” “poco de acuerdo” “en desacuerdo” “poco en desacuerdo” “totalmente en desacuerdo”.
- Cuestionar directamente a los trabajadores para que digan cuáles son los valores que se practican en la empresa que trabajan.
- Realizar observaciones directas que procuren detectar conductas consistentes e inconsistentes con los valores de la empresa. Algunas compañías enuncian que el valor número uno de ellas es la higiene e invitan al cliente a visitar la cocina, una buena manera de saber si practican este valor es ir a la cocina sorpresivamente si avisar y constatar si se *respira* el valor higiene en las instalaciones.
- Cuestionar a diferentes públicos de la empresa (clientes, proveedores y acreedores, por ejemplo) sobre los comportamientos de la misma relacionados con sus valores.

Las anteriores acciones sirven de guía para darnos cuenta si en la organización en la que se ha implementado la EDV las cosas se han tomado en serio, o bien como dicen algunos estudiosos del tema que la implementación de esta estrategia directiva se ha llevado a cabo solo para estar a la moda o cumplir con acreditaciones que se le exigen a la empresa.

84. ¿Cómo podría medirse el impacto de la capacitación en el tema de la EDV?

Capacitar es un verbo que significa hacer que una persona sea apta o capaz para realizar determinada tarea. La capacitación será una herramienta fundamental para implementar la EDV. El personal deberá tener muy clara la manera en que los nuevos valores habrán de vivirse en el día a día.

La capacitación tendrá un impacto positivo en la implementación de los nuevos valores de la organización siempre y cuando se lleve a cabo adecuadamente. Será necesario realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el cual debe ser visto como un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización, a fin de contribuir a que se practiquen los nuevos valores que regirán la estrategia de la compañía.

Cuando se ofertan cursos de capacitación por parte de despachos independientes, los empresarios rápidamente preguntan sobre el impacto directo que tendrá la impartición de tal o cual curso en los resultados de la empresa. Es una cuestión entendible porque se va a invertir dinero en el pago de la capacitación, es decir, la capacitación cuesta y como cualquier inversión el directivo desea un retorno de la misma. En el caso de la EDV, los resultados de la capacitación deberán ser visibles en los comportamientos de los trabajadores.

Entonces, realizar capacitación sobre los nuevos valores en la organización es un tema que debe planearse y programarse. Esta tarea deberá hacerse periódicamente y deberá evaluarse el grado en que los trabajadores han adquirido los conocimientos, habilidades y destrezas que

permitan llevar a la empresa hacia los resultados esperados. El impacto de la capacitación sigue siendo un mito en muchas organizaciones; sin embargo, capacitar es una obligación del patrón y es mejor que sobre a que falte. Para ilustrar esto se puede traer a colación el enunciado popular “si piensa que la educación es cara, pruebe la ignorancia”.

85. ¿Qué importancia tiene el lenguaje en el cambio de cultura centrada en valores?

El lenguaje es el medio por el cual se transmite la cultura de generación a generación. Hay varios tipos de lenguaje en las organizaciones y obviamente que el más común es el lenguaje oral. Pero en muchas organizaciones podemos ver el lenguaje escrito y el pictórico como muy eficaces para comunicarse dentro de ella.

Cuando se ha decidido implementar la EDV en una organización, deberá dedicarse un tiempo para diseñar y poner en práctica un proceso comunicativo donde se estipule con qué herramientas y con qué lenguaje se comunicarán los nuevos valores a los trabajadores de la empresa.

Desde el momento en que se inicia a hablar de valores en una organización ya se está dando un paso hacia la posible instrumentación de la EDV. La idea nace de la nada y algunos directivos empiezan a comentarla tímidamente. Se piensa que esa timidez sucede porque en esas empresas en el fondo quisieran cambiar sus valores, pero ven eso como un sueño muy distante. A algunos empresarios les da miedo la idea porque creen que los valores son temas de gente religiosa o muy bondadosa, y consideran que su empresa no tiene nada que ver con esas cosas. Lo que no saben es que hablar de valores y operar con valores es cosas de gente mundana y de empresarios comunes y corrientes que se aventuran y tienen el valor de hacer las cosas éticamente correctas, productivas y felices.

Los medios electrónicos son una herramienta muy positiva para comunicar los nuevos valores, la página web, la intranet y las redes sociales permiten fomentar los valores diseñando bonitos carteles y pendones que se pueden colocar en lugares de tránsito por diversos puntos de la empresa.

86. ¿Qué debe hacerse si los actuales miembros de una organización se resisten a adoptar los nuevos valores de la misma?

Esta interrogante es muy recurrente en los procesos de consultoría y de capacitación en que se ha tenido la oportunidad de llevar a cabo con algunos empresarios. ¿Hay que despedirlos? La respuesta a esta pregunta es que no. Las personas que ya laboran en una empresa en el momento en que la dirección decide implementar la EDV son parte importante del éxito o fracaso de la empresa en el presente y en el futuro. Entre todos los trabajadores actuales se forma el capital intelectual de la organización. Al socializar entre ellos se ha formado la cultura organizacional actual, la cual podrá ser consciente o inconsciente.

Cuando se despide a un empleado este se lleva un cúmulo de conocimiento, habilidades y destrezas aprehendidas durante el tiempo que ha permanecido en la organización, por ese motivo al iniciar un proceso de implementación de EDV en cualquier empresa se debe considerar que los trabajadores están deseosos de que las cosas mejoren en la empresa, con ello se evitaran los prejuicios y sobre el camino se irá observando a las personas que desajustan con la nueva estrategia directiva la cual está centrada en la práctica de ciertos valores.

Pero ¿qué se debe hacer con las personas que por conciencia o inconciencia no se han adaptado al nuevo estilo de dirección que promueve practicar tales o cuales valores? Primero hay que identificar quiénes son esos trabajadores y con qué comportamientos están expresando que no han adoptado los nuevos valores, luego hay que convocarlos a reuniones individuales donde el especialista en gestionar el cambio, junto con directivos de la empresa, converse con ellos y les ofrezcan ayuda para apoyarles a realizar su trabajo como ellos lo esperan. Hay que motivarles a subirse al tren del cambio mediante estímulos que recompensen las conductas congruentes con los valores.

En una tercera etapa hay que evaluar de nuevo la resistencia a adoptar los nuevos valores y si la intensidad no ha disminuido o bien ha aumentado, creemos que ese individuo puede ser cambiado de departamento donde mayormente se practiquen los valores estipulados. La acción menos

recomendable es despedir al trabajador, al colocarlo dentro de un grupo donde la nueva cultura esté muy fuerte lo forzará a cambiar adoptando poco a poco los nuevos valores, o bien si se sigue resistiendo el sistema lo echará fuera hasta que el trabajador decida renunciar a la empresa.

87. ¿Cuál es el rol que tiene la confianza en un equipo de dirección?

Es evidente que la confianza genera relaciones humanas duraderas en cualquier ámbito de la vida de los individuos. La confianza es el lubricante para que los valores funcionen como guías del comportamiento dentro de los grupos. Según Schlemenson (1990), promover confianza constituye un medio y un fin para quienes dirigen organizaciones, dependiendo de estilo de dirección que se adopte y de la valoración que se tenga de la persona en la empresa. Para muchos directivos la confianza constituye un componente deseable de todas las relaciones que se establecen dentro de un contexto organizativo.

El momento propicio para reafirmar una confianza inspirada naturalmente o anunciada conscientemente por parte de una organización es cuando se presenta la oportunidad de ser coherente con sus actos relacionados con tal confianza.

Cohan (2003) relata que el credo de Johnson y Johnson ha sido sometido a prueba en diversas ocasiones. Una de ellas en 1982 con el producto Tylenol cuando siete personas en Chicago murieron misteriosamente y las autoridades sanitarias dijeron que todas habían consumido el referido fármaco. Treinta y un millón de frascos fueron retirados de las calles con un costo de casi 150 millones de dólares.

En 1983, el credo fue puesto a prueba de nueva cuenta cuando el fármaco para dolor intenso Zomax fue relacionado con doce muertes causadas supuestamente por una reacción alérgica, J&J hizo frente al problema a pesar de que quince millones de pacientes habían consumido el producto sin ningún problema.

El mismo Cohan (2003), sostiene que el credo de Johnson y Johnson es usado para incrementar el involucramiento de los empleados con la organización, alentar la productividad, comunicar los valores y obje-

tivos de la compañía, introducir los planes estratégicos e identificar y reducir la distancia entre los principios de la empresa y sus acciones diarias. Los directivos de J&J se encargan de enfatizar a sus gerentes que sus decisiones de reclutamiento y promoción de empleados tenga sustento en el credo de la organización.

Ser coherente con su credo le ha valido a J&J ganar la confianza de sus clientes, trabajadores, proveedores y comunidad en general. Aunque los principios y creencias de la compañía han sido ajustados por las nuevas generaciones de ejecutivos, Johnson y Johnson sigue respetando su integridad, lo que le ha valido permanecer en el mercado por muchos años. El credo es también una herramienta que sirve para premiar a los trabajadores que muestran conductas fieles a los principios de la compañía, y de igual manera el mismo documento sirve para castigar a los trabajadores cuyas conductas se alejan de tales principios (Cohan, 2003).

En este nuevo milenio, son muchas las empresas que aún siguen viendo al trabajador como una pieza más y sus directivos tienen poco interés en involucrar al ser humano en los beneficios que generan sus esfuerzos, pagando los salarios más bajos que permite la legislación donde se desenvuelven. Como lo hace notar Sennett (2003) quien sostiene que en la indiferencia irradia en la organización por la falta de confianza, donde pareciera que no hay razón para ser necesitado. Manifestándolo las empresas a través de sus reestructuraciones en donde la gente se trata como prescindibles. Estas prácticas disminuyen obvia y brutalmente la sensación de importar como persona, de ser necesario a los demás.

88. ¿Qué importancia tiene la conducta de un líder de empresa o departamento cuando se habla de generar confianza y empezar a practicar nuevos valores en las organizaciones?

Como ya se enunció en otra interrogante, la confianza es el lubricante de las relaciones humanas duraderas. Es a los accionistas y directivos de la empresa a los que corresponde fomentar la confianza desde sus respectivas posiciones, son ellos los que deben dar el primer paso y de-

mostrar con hechos que confían en que las relaciones personales dentro y fuera de la organización están impregnadas en los humanos.

Retomando a la empresa mexicana productora de pan con presencia en diversos países del mundo, Bimbo, desde la dirección de la empresa tienen la filosofía de ubicar a la persona como el activo más importante de la compañía; y son muchas las acciones que demuestran su congruencia.

Esta organización es de las primeras empresas que mencionan al afecto como un valor dentro de ellas, Una persona que tiene afecto hacia otra está expresando un sentimiento favorable hacia ella, especialmente aprecio, cariño y amor moderado. Esto podría sonar a que la empresa es una beneficencia pública. Sin embargo, habría que citar las palabras de don Lorenzo Servitje, fundador de la compañía, cuando dice que empezaron a querer a sus empleados, pero a los productivos.

En esta empresa se tiene un sistema para catalogar a los empleados que se denomina CAR (Capaces, Aptos y Reprobados); los capaces son los mejores trabajadores que están dando los resultados más altos, los aptos están siendo capacitados para mejorar y convertirse en capaces, mientras que los reprobados ya no están en Bimbo (Cherem, 2008).

La congruencia de Grupo Bimbo también ha sido puesta a prueba por el devenir de la vida de la organización. En 1994 en México hubo una crisis económica muy fuerte, como muchas que se han presentado en este país, y las ventas empezaron a bajar en la panificadora multinacional; quienes conocen de economía dentro de las empresas saben que esta ciencia indica que cuando las ventas decrecen hay que realizar ajustes en los gastos para evitar que las utilidades bajen y la nómina de los trabajadores es uno de los rubros más altos en cualquier organización, los asesores dijeron que había que recortar personal.

En aquel año se reunieron los directivos máximos de Bimbo para valorar tal decisión y en la discusión sostenían que no podían despedir trabajadores porque ello se contraponía a la filosofía de la empresa, porque uno de sus valores es que los trabajadores son el activo más importante para la misma; después de mucho retomar el asunto, en la reunión se acordó que se iban a recortar unidades en las rutas de distribución pero no trabajadores, que en cada camioncito de la empresa irían

dos trabajadores en lugar de uno, solo para apegarse a los valores de la organización y ser congruente con ellos.

Cuando se habla de los valores de la organización y el rol que deben desempeñar los líderes frente a ellos, hay que comentar que son los responsables primarios de promoverlos con el ejemplo. Este comentario vale para todos quienes tengan un mando, desde los jefes, subgerentes, gerentes, directivos locales, hasta el director general de la compañía.

89. ¿Las potencialidades de la confianza y la creatividad inciden directamente en el rendimiento de un equipo humano para alcanzar una máxima calidad?

Confianza y creatividad son dos valores fuertes en el trabajo de una organización, uno expresa lealtad y el otro, innovación.

La confianza es un valor de entrada, es un insumo al proceso de dirección, no puede haber cooperación si esa cooperación no es alimentada con la confianza entre los que tienen que cooperar; ella sirve de soporte y alimenta resto de los valores de una organización.

Si no hay confianza es imposible lograr la cooperación y si esta no se alcanza será imposible el compromiso y con esto el crecimiento. Solo evaluemos cuál es el grado de confianza entre el equipo de dirección de donde trabajamos y nos daremos cuenta de cómo está sustentada toda la organización.

Confiar está asociado a la esperanza firme que se tiene sobre las personas, a la fiabilidad de sus palabras y a la forma en que se veneran por su forma de actuar. Es liberarse de prejuicios, es entrega ciega, es un desempeño desde la fe, es dar crédito, alivio, tranquilidad, seguridad, liberación, sinceridad, preferencia, comodidad, hermandad, amistad, correspondencia, asociación. Solo desde la confianza se puede actuar unidos.

Actuar desde la confianza en un equipo de dirección tiene que ser a través de los valores que alimentan la franqueza con se comunican los miembros del equipo, el grado de credibilidad que existe entre lo que ellos se comunican y aquellos aspectos que sirven para evaluar en qué grado entre ellos se respetan o no.

El valor de la confianza es uno de los valores más difíciles de desarrollar en los equipos de dirección. La confianza es el resultado de una convivencia en el tiempo, requiere compartir momentos buenos y malos, requiere enfrentamiento ante situaciones difíciles y fáciles, requiere mente abierta y frescura en la comunicación. Además, se puede decir que la confianza es una calle de doble sentido, porque la gente en la que tú no confías, no confía en ti, mientras la gente en la que tú confías, confía en ti. Pero ¿cómo saber si hay gente que confía en mí o cómo otras personas saben si yo confío o no en ellos?

Aunque a la confianza están unidos como hermanos siameses la franqueza, la credibilidad y el respeto, con ella hay que tener cuidado, cualquier descuido en los detalles de alguno de estos valores la confianza se pierde. La confianza es como el dinero en el banco, si satisfaces mis expectativas voy a poner el dinero en el banco y con ello se tiene crédito, pero, si no, lo voy a sacar todo. Toma mucho tiempo hacer pocos ahorros y toma muy poco echarlo todo a perder.

De esta forma, la confianza le plantea al equipo de dirección que si quieren trabajar en un equipo en el que pueden confiar tienen que empezar confiando en la gente con la que trabajan en el equipo.

Sin embargo, es necesario agregar que esta confianza debe estar incorporada en el accionar del sentido personal de cada dirigente y que cada uno de ellos debe ser capaz de integrar esta confianza personal en un sentido de confianza organizacional, en un sentido social.

Es obvio, que la creatividad es un valor que expresa los resultados que garantizan que los trabajadores aumenten su identificación con la EDV y la única que puede expresar tales resultados en términos de innovación.

Creatividad es dar un salto con nuestros propios esfuerzos, es desafiar fuerzas dominantes, es defender la idea de ser mejores, es luchar porque la EDV brinde mayor satisfacción al darle mayor sentido social al trabajo que se realiza; es no conformarse con lo que hemos logrado, es trabajar por sueños, es progreso, es desarrollo, es ser mejor que antes, es mostrar algo nuevo que no existía antes.

En tal sentido, para lograr la creatividad los dirigentes tienen que ser portadores de una nueva cultura en el equipo de dirección y tienen que

luchar porque este equipo sea capaz de crecer desde sus propias fuerzas y de influir en los trabajadores para que cada día estos se identifiquen más con la EDV y hagan a su vez crecer entre ellos un nuevo espíritu en sus equipos de trabajo.

Dirigir desde la creatividad es actuar según las proposiciones de valor de la productividad, la mejora y la innovación. De esta forma, para ser creativos, el equipo de dirección tiene que trabajar de manera más productiva en el desarrollo de los valores en el equipo y en los trabajadores, así como lograr una lógica sistemática y permanente para mejorar los mecanismos que fomentan esos valores, buscando en todas las soluciones ser innovadores a partir de las capacidades y dinámica que le impriman a sus procesos cotidianos.

Los equipos de dirección no pueden aceptar lo poco, ni conformarse con lo logrado, los equipos de dirección tienen que aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores y para ello tienen que perfeccionar y obtener mayor productividad en el sistema de creencia y valores.

La alta dirección es la que define y propone la EDV, pero debe controlarla. Es la que tiene que crear el clima de autodisciplina individual y colectiva de tal estrategia y debe ser consciente de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre la productividad de los valores jerarquizados por la estrategia y el clima de trabajo existente.

Pero, eso no es suficiente, además tienen que perfeccionar y lograr adelantos, mejoras, por aquellos otros valores de los cuales las personas y los equipos son portadores. Tienen que lograr el crecimiento por la incorporación al trabajo de los mejores valores que las personas son capaces de dar por ser portadores de ellos, dado su formación familiar, escolar y del entorno.

Tienen que lograr de cada uno de los trabajadores sus mejores aportes en una acción constante y oportuna, siendo ágiles y flexibles a la hora de tomar las decisiones necesarias. Para lograr mejoras, es necesario estimular tanto los logros individuales como colectivos y partir de las premisas de que todo hay que hacerlo correctamente y con iniciativas.

Los equipos de dirección tienen que creer que la innovación es el motor que los mantendrá vitales y creciendo, por lo que tienen que abrazar la creatividad y trabajar por lograr que los trabajadores aporten

lo mejor de sí haciendo cosas nuevas, enfrentando desafíos diferentes, procurando nuevas oportunidades. Es necesario apartarse de lo tradicional y deben tener espacios para la creatividad y su concreción en la práctica cotidiana, buscando nuevas vías para hacer más útil la tecnología existente.

Crecer es sumar, es aumentar, es dar más de sí y es agregar a la EDV desde el accionar de cada cual, desde sus fuerzas internas y este dar más de sí solo se logra en los trabajadores si el equipo de dirección tiene el convencimiento, la voluntad, el valor y la cualidad moral de que es necesario crecer o lo que es lo mismo, si es capaz de dimensionar su acción de manera sistemática desde y hacia el crecimiento.

La creatividad toma como base la creencia de que “solo a partir del crecimiento organizacional se podrá lograr como salida el cambio organizacional y con él el desarrollo”. Por otro lado, este crecimiento será posible nada más que a través de una estrategia que busque mejor rendimiento de los valores que hay en las personas que trabajan en la organización, mejorando el accionar de los valores con los que ya se trabajan e innovando nuevas acciones que agregan valor y hagan crecer.

Es a través de una EDV, adecuadamente diseñada y fomentada por un plan de formación e implementación, que las personas pueden encontrarle sentido a su trabajo e impulsar el ámbito organizacional. Pero para lograr esto, es necesario que los que dirigen sean conscientes de la creencia de que “solo el crecimiento dará el cambio y el desarrollo” y ese crecimiento es continuo, por lo que es necesario que actúen de manera prioritaria en el marco de esta dimensión.

Sin embargo, hay que agregar que este valor debe estar incorporado en el accionar del sentido personal de cada dirigente y que cada uno de ellos debe saber integrar estos crecimientos personales en un sentido de crecimiento organizacional, en un sentido social.

90. En la vida los principales valores nos los forman la familia y la escuela, porque confiamos, los respetamos y tenemos fe. El entorno es otro formador de valores, pero en las organizaciones ¿quiénes forman valores si en muchas de ellas no hay confianza, respeto, ni fe?

Muy buena pregunta esta. Efectivamente, cuando las personas llegan a las organizaciones ya llegan con valores formados y alineados sobre todo a un ámbito familiar. La familia no solo es uno de los pilares básicos de formación de valores, pero, además, es la principal consumidora de esos valores. Porque alrededor de la familia se alinean todos los valores. Ya sea porque hay un líder dentro de la familia que toma el poder, sea el padre o la madre o los abuelos o porque hay un liderazgo ubicuo en la familia donde todos comparten el sistema de valores.

Luego, cuando un muchacho joven o no tan joven llega a una organización ¿quién es el formador de valores o quiénes son los formadores de valores? En alguna forma este es un tema tratado ya en otras preguntas, pero, hay que buscar una respuesta desde otra óptica.

Primero que todo, al igual que en la familia existe una persona cabeza de familia, en una organización existe una cabeza principal de dicha organización, que se le suele conocer como directivo o líder. Luego, el principal formador de valores en una organización es o son sus líderes, que tienen definida, explícita o implícitamente, una ideología, una filosofía de cómo encauzar esa organización.

Este líder debe tener su EDV definida de alguna forma, tal vez en papeles, tal vez en la cabeza y cuando alguien llega a una organización debe haber pasado por un proceso de reclutamiento, uno de selección y otro de inducción al cargo. En todo este proceso, el joven trabajador debe haber dado muestra de sus capacidades y competencias, y con ello de sus valores. Además, debe haberse empleado técnicas para identificar sus valores y cómo ellos pueden ser alineados a los declarados en la organización.

No obstante, en el proceso de inducción dicho joven debe ser preparado en cuanto a los comportamientos esperados, de manera que el joven alinee sus valores a los de la organización y a su vez la organiza-

ción le incorpore la convicción sobre la importancia de estar alineado a la organización para lograr el objetivo del trabajo y los objetivos de toda la organización.

En teoría, esta es la ruta de cómo llevar a cabo la formación de valores en los nuevos trabajadores. Pero, la práctica es el mejor criterio de la verdad y es posible que en la realidad el joven se desordene, se desmotive o tenga la percepción de que la filosofía declarada no sea congruente, consecuente y consistente, por lo que pierde la confianza y la fe en lo que creía.

También pueden existir razones personales donde el joven aparentó algo que no era y ha tomado el lado opuesto de los valores que había aparentado. Muestra desconfianza, apatía y falta de fe en lo que hace o tiene que hacer.

Aquí es donde la organización tiene que tener planes emergentes para que los grupos no se desvíen. Para ello se requieren medidas tal vez autoritarias o de choque que vuelva a encauzar o alinear aquellos que por momento se sintieron perdidos. Obviamente, siempre queda la estrategia del despido, pero esa no es la mejor. Estrategias de ese tipo hacen perder una inversión hecha en cada trabajador para formarlo idóneamente y por otro lado hace perder prestigio a la organización porque se caracteriza por los despidos masivos.

Luego el liderazgo es clave en la formación, mantenimiento y conservación de los valores identificados con la ideología y filosofía de la organización. Para ello, el líder o los líderes deben ser ejemplos e inspirar fe y confianza en sus trabajadores. Por ello, es fundamental que los líderes más allá de los valores declarados, que deben llevar a que sean compartidos por todos, requieren de un sistema de metavalores, que los ubique sobre los valores compartidos y se conviertan en faro y guía de todos los trabajadores de su organización.

91. ¿Qué pasa cuando hay más de un líder en la organización, y con valores diferentes?

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados en el ámbito de la gestión. ¿Qué significa liderar? Liderar un grupo es conseguir que sus miembros hagan las cosas por sí mismos en pos de satisfacer una meta común,

mediante procesos de influencia. Es decir, liderar es influir en los demás.

Las teorías clásicas sobre liderazgo ubican esta capacidad de influir en la persona al frente del grupo: el director, el gerente, el jefe, el responsable, el dueño, entre otros. Y suponen que esta persona debe ser la única a quien “sigan” los miembros del grupo.

Sin embargo, la práctica demuestra que no es así. Una misma organización está formada por múltiples grupos que traspasan los límites de la estructura formal. Dentro de los grupos los miembros ocupan diferentes estatus por la influencia que tienen sobre el resto. Hay personas que son admiradas, respetadas, seguidas, por su experticia, por su capacidad resolutiva, por su carácter recto, o por sus condiciones humanas. Cada uno de ellos es capaz de ejercer influencia en el resto, durante un período de tiempo, es decir, que podrían ser considerados líderes.

Por lo tanto, lo primero es comprender la idea de que en una misma organización pueden existir no uno o dos, sino muchos líderes. Obviamente los procesos de poder e influencia no solo se condicionan de manera espontánea, sino que es posible conducirlos. Para aquellos que están al frente de una organización, es estratégico identificar quiénes son estas personas claves con capacidad de influir en los demás, para atraerlos hacia las metas comunes que llevarán al éxito de la organización. Es preciso compartir ideas, dejar espacio a la creatividad y la participación para que emerja lo común en estas personas y esto se convierta en un diálogo sobre los valores que llevan al éxito.

Porque si cada quien tiene convicciones distintas, metas distintas y métodos distintos, no es posible el acuerdo sobre cómo dirigir y hacia dónde dirigir la organización. Imaginemos un trineo, los perros van alineados detrás del líder, lo siguen y como resultado el trineo avanza en una dirección y sentido. Pero a la vez, cada perro tiene un tramo de soga, aporta con su fuerza a esa meta común pero también podría tirar en una dirección contraria si creyera que el camino del líder no es correcto. Si cada perro tira en direcciones independientes, el trineo no se mueve, los perros se desgastan y sus esfuerzos se anulan. Si trasladamos esta idea a una organización, donde diferentes líderes conduzcan esfuerzos opuestos, el resultado será la inmovilidad.

Los líderes hoy en día no surgen aisladamente, ni son los salvadores de la organización. El liderazgo necesario para que una empresa sea

exitosa, depende exclusivamente del trabajo en equipo y la detección de otros líderes que suplan carencias o refuercen estrategias.

El liderazgo no hay que verlo en esos niveles “tan lejanos y excepcionales”. Un maestro, un padre, o un amigo, ejercen también funciones de liderazgo muy importantes, educan, crean valores, sirven de modelo, en fin, tienen “seguidores”.

Hay muchas evidencias de personas que, hasta determinado momento, han sido “normales”, que no han mostrado capacidades especiales para ejercer un liderazgo efectivo. Sin embargo, en determinados momentos han tenido que enfrentar situaciones que han revelado sus potencialidades. Muchas veces, las circunstancias “hacen” a los líderes y no al revés, como se piensa.

El don de mando surge cuando la unificación del equipo es capaz de generar decisión, acción y proacción a través de distintos articuladores o líderes.

Es muy simple entender que para que existan resultados se deben tener muy claros los objetivos y la forma de llegar a ellos. Sin embargo, todas las personas tenemos diferentes ideas y formas de realizar las cosas, así, se genera un espectro amplio de posibilidades, pero también de problemas. La manera más efectiva que existe de generar un liderazgo eficiente, sigue siendo la unificación de criterios y la valoración de aquellas personas que propician cambios positivos.

92. Cuando el contexto obliga a las personas a mover sus propios límites morales, ¿Se pierden los valores?

Lo primero es comprender que los límites de la moral no siempre han sido los mismos. Seguramente los lectores estarán de acuerdo en que la conducta moral del siglo XVII implicaba valores, normas y comportamientos muy distintos a los que supone la conducta moral del siglo XXI. La moral es un constructo determinado por el desarrollo histórico y cultural de la humanidad, alcanzando sentido únicamente en la relación dialéctica individuo-sociedad.

Especialistas en el tema afirman que el grado de desarrollo de la conciencia moral como regulador de la conducta moral depende de varios

factores, por ejemplo: la posición social del individuo en la sociedad, sus condiciones materiales de vida, la educación, el acceso a la cultura, el sistema político del contexto, etc. De modo que según sea el ser social, así serán las relaciones morales de los individuos y el contenido de su conciencia moral.

Cuando se mueven los límites de la moral, es errado hablar de “pérdida de valores”. En realidad, lo que hay es un cambio de los valores como resultado del cuestionamiento de la conducta moral. Porque si bien es cierto que la moral es un mecanismo regulador de la sociedad, también es cierto que las necesidades individuales constituyen la fuerza reguladora interna que moviliza la conducta, sobre la base de ciertos valores.

Se trata de una lucha de contrarios incesante, que, en ocasiones, lleva a un estado de crisis que rompe el estado de orden actual de las cosas y hace que los límites de moral cambien, por lo que también cambiarán irremediablemente los valores que orientan y justifican las conductas. Y este proceso no debe verse como algo indeseable, malo o lamentable, sino que debe entenderse como necesario y ligado al desarrollo.

En este sentido, es imprescindible entender el vínculo entre lo social y lo individual. No podemos obviar el impacto de lo social sobre las personas, ni podemos minimizar la impronta de la subjetividad sobre lo social. Todos estamos integrados a la vida social y toda sociedad tiene su propio sistema de valores, el que nos incorporamos de una manera u otra.

Ahora bien, el proceso de incorporación de los valores de nuestra sociedad no es mecánico. La regulación de los valores sobre el comportamiento individual supone una regulación desde la reflexión y valoración, esto es, desde nuestros propios sentimientos. Supone una asunción personal, implicada, comprometida emocionalmente, de modo creativo y propio; lo que garantiza la autonomía y el autodeterminismo moral.

Durante nuestra existencia y pertinencia a diferentes grupos de la sociedad, vamos mediatizando las influencias que recibimos de afuera, es decir, vamos construyendo nuestra propia conciencia moral.

Por ello, cuando lo que se exige desde la moral rebasa o violenta la satisfacción del sistema de necesidades individuales, esta deja de ser operante para convertirse en un discurso ajeno. De hecho, pueden aflorar nuevos “códigos” morales que pueden contradecir la moral deseada.

ble, y puede tornarse familiar lo que antes se consideraba como amoral.

Por otro lado, la imposición de un código o un determinado valor puede conducirnos a la práctica de la “doble moral”, porque el valor en cuestión no tiene sentido en el sistema de nuestras relaciones personales.

Por esta razón un claro reconocimiento de los valores que poseemos contribuye a tomar decisiones congruentes con lo que creemos, y, por ende, nos ayuda a resistir la presión de otros y a evitar los sentimientos de culpabilidad y frustración al actuar en función de los valores de los demás.

En el análisis de los límites de la moral y los valores debemos ser lo suficientemente amplios para dar espacio a los distintos criterios que estén presentes en un determinado ámbito de discusión y, desde la reflexión, ir ubicando dónde están las esencias fundamentales.

93. Cuando una organización cambia ¿Cambian también sus valores?

Pues, cuando una organización cambia, lo más seguro es que sí cambien también sus valores. Aunque ello depende de la naturaleza del cambio. Existen tres tipos de cambio atendiendo a su complejidad y tiempo requerido: cambios de conocimientos, cambios de comportamientos y cambios de actitudes.

Cuando una intervención determinada conlleva a un proceso de cambio organizacional, conduciendo a modificaciones en las actitudes, es cuando podemos hablar de que cambien los valores de los miembros de la organización. Estamos hablando de un cambio profundo y a largo plazo en el tercer nivel de complejidad.

Un programa de formación, una capacitación o incluso una lección en el puesto de trabajo, puede trasmitir conocimientos y aprendizajes. Pero no necesariamente llevará a cambiar valores. Es posible que cambie la estructura de una organización sin que ello implique modificaciones en los valores. Puede ser que de manera armónica y orientada las personas sean reubicadas dentro de la nueva estructura con claridad en sus roles, funciones y tareas asociadas al puesto que ocupan, sin mayor problema.

Capacitar a las personas para asumir la nueva estructura podría ser necesario para que el desempeño mejore. También es posible que se escriban nuevos procedimientos y que se incorporen nuevos requisitos en los procesos de evaluación.

Y entonces, si la trasmisión de saberes y el cumplimiento de los procedimientos implican, efectivamente, modificaciones en los desempeños, podríamos hablar de un cambio en los comportamientos. Pero las personas podrían “aprender cosas nuevas”, “operar de forma nueva” y aun así “prevalecer su sistema de valores”.

Pero ¿qué pasa si se plantea un cambio a nivel estratégico? ¿Y si cambia la concepción del negocio? ¿Y si nos metemos en nuevos mercados? ¿Y si la organización cambia de un líder prudente y tradicional a un líder intrépido y tomador de riesgo?

De todos los elementos constituyentes de las organizaciones, el sistema de relaciones humanas, y su proyección en los valores estratégicos, es el más complejo de todos. Un cambio de esta naturaleza, de seguro sí implicaría cambiar el sistema de valores actual por uno totalmente nuevo. Y este es el más profundo y complejo de los tres niveles de cambio.

94. Para emprender, ¿Son necesarios los valores?

La palabra “emprendedor” proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero, siendo utilizada inicialmente para referirse a los aventureros como Colón, que venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor.

Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien lo utilizó por primera vez para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la escuela austriaca manifestó que muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras.

Las investigaciones sobre percepciones de ejecutivos describen el espíritu emprendedor en términos de: innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La opinión pública, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas. Esa visión es reforzada por nuevas empresas como Apple y Domino's. Ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor. Todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. Pero por cada Apple o Domino's, hay miles de nuevos negocios que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y de mostrar otras características que demuestran la existencia de espíritu emprendedor en un sentido dinámico, pero que han fracasado.

La búsqueda del éxito es una condición inherente a los emprendedores de todas partes del mundo. Sin embargo, cada región tiene su propia cultura, sus propias costumbres y tradiciones que son asimiladas generación tras generación, y que en no pocas ocasiones se usan para justificar el éxito que algunos alcanzan.

Y aunque no se ha demostrado científicamente la relación entre cultura y éxito en los emprendimientos, sí es cierto que existen argumentos que demuestran el peso de los valores de determinadas culturas puestos en función de iniciativas empresariales.

La tradición es un factor importante, en particular para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Es el caso de los fabricantes de relojes en Suiza o los fabricantes de instrumentos médicos de la India, cuyos productos son reconocidos mundialmente como resultado del talento empresarial y la motivación consagrada en la tradición familiar.

El crecimiento económico de la región asiática, se explica muchas veces basándose en una tradición donde se le otorga primacía a la pequeña y mediana empresa, arraigada en la ética laboral confuciana, que valora y tiene una actitud positiva hacia la disciplina, el respeto a la autoridad, la frugalidad y el interés por la estabilidad familiar. Por ello, en el despegue económico de la región, la estructura industrial se apoyó en un gran número de pequeños y medianos empresarios, establecidos con el ahorro familiar y redes de cooperativas.

La existencia de una tradición empresarial en determinadas comunidades y su ausencia en otras, ha llamado la atención sobre la importancia que tienen los valores para el alcance del progreso económico. Muchos expertos hablan de un proceso sociocultural particular, que dota a estas comunidades de los elementos necesarios para propiciar la iniciativa empresarial.

Es así que se ha atribuido el desarrollo de Europa Occidental a la presencia de la ética protestante, el crecimiento japonés en el siglo XX sería un reflejo de los valores de la cultura samurái y el más reciente auge económico de los países del Este asiático lo explicaría la práctica del confucianismo. Siendo estos valores muy relevantes en la explicación de sus progresos.

Sin embargo, no obstante, la importancia de los valores para desarrollar el espíritu emprendedor y concretarlo en empresas exitosas, por sí solos no son suficientes. El aspecto verdaderamente importante es cómo una determinada sociedad internaliza esos valores y los convierte en instituciones que los propicien y fomenten, de manera que sirvan de apoyo al proceso de desarrollo económico mediante el fomento de emprendimientos. Si no, ¿por qué tardaron tantos años los valores de la región oriental en potenciar el espíritu emprendedor de sus habitantes?

Las políticas oficiales a menudo hacen poco para promover positivamente la capacidad empresarial. La principal ayuda que la política oficial puede prestar a la capacidad empresarial es eliminando los obstáculos. Frecuentemente estos son culturales, pero también pueden encontrarse en las muchas reglas y regulaciones por medio de las cuales los gobiernos, de cualquier tendencia ideológica, suprimen y previenen abiertamente las iniciativas económicas.

El primer paso es tener el valor de emprender y mantener vivos los valores que originaron esa decisión, sabiendo que se presentarán obstáculos y que la ayuda no será fácil de conseguir. Emprender, en cualquier sociedad, es un reto para el que las escuelas no nos preparan. Por eso, tomar de nuestros valores es la herramienta más natural y cercana.

95. Si los valores son tan importantes, ¿Por qué es tan difícil gestionar por valores?

Los límites en el mundo de hoy no se encuentran en las tecnologías sino en los paradigmas mentales que nos dominan. Y lo peor es que estamos ciegos ante nuestros propios límites y no somos capaces de entender por qué a la hora de liderar, tenemos los mismos problemas una y otra vez. La respuesta no está en los componentes técnicos sino en los aspectos sociopsicológicos que definen las bases del comportamiento humano en las organizaciones.

Existen comportamientos dentro de las organizaciones que precisan ser liderados, facilitados, estimulados, apoyados y no administrados de la manera tradicional. No se puede mandar a alguien a que sea creativo o confiable, esas características solo pueden ser desarrolladas por medio del aprendizaje y de la aceptación espontánea personal.

Dentro de este abordaje, las organizaciones se transforman en sistemas de aprendizaje en los que las personas pueden alcanzar la autonomía y la autorrealización, a partir de conducirlas e incentivarlas.

Son las personas quienes transforman visiones y estrategias en acciones específicas, pero ese proceso requiere siempre del cambio y el desarrollo gradual de los comportamientos individuales a largo plazo.

Pero si los propios directivos, desconocen el impacto que podría tener manejar estas categorías psicológicas dentro de la organización, entonces no verán razón en dedicar tiempo a esto. Continuarán repitiendo la frase vacía y consignada de: “hay que trabajar por valores” sin tener la menor de idea de cómo hacerlo y lo que es peor sin creérselo ellos mismos.

Históricamente los enfoques y técnicas de gestión se han dividido en dos grandes grupos clasificados por muchos autores como la parte “hard” formada por la estrategia, la estructura, la tecnología; y la parte “soft” formada por la cultura, el liderazgo, la comunicación, etc. Los valores entran en esta parte “soft” y, lamentablemente, siempre ha existido una tendencia a apreciar la importancia de la parte “hard” en detrimento de la “soft”, incluso en su nombre.

Esta es una de las razones por las cuales una EDV no ha tenido alto

impacto como indica la pregunta. Y es también, una de las causas para que los directivos les resten importancia a los valores porque creen que es algo de lo que te ocuparías solo cuando hayas resuelto otros asuntos como tener una estructura adecuada o una tecnología avanzada o una estrategia de alto impacto.

Sin embargo, se equivocan porque quienes forman parte de las estructuras son las personas y muchas veces prevalece la lógica informal de sus relaciones, quienes operan y conducen las tecnologías son las personas y quienes accionan las estrategias también son las personas.

La naturaleza social del valor es la que da vida y sentido a la actividad productiva o de servicio, a la utilización de tecnologías, a las jerarquías de poder, a las estructuras, a los procedimientos. Por lo tanto, habría que trabajar antes con las personas para desarrollar una cultura basada en los valores que conducirán a los comportamientos a que aspira la organización, habrá que contar con esta cultura y transformarla para conseguir alineación respecto a las estrategias y valor agregado en las tecnologías.

96. ¿Qué relación existe entre la Política de Recursos Humanos y el fracaso de la gestión por valores en algunas organizaciones?

Los valores orientan la conducta humana en cualquier ámbito de la vida. Para la civilización griega la palabra axios, de donde proviene el término axiología o estudio de los valores, significaba guía, eje alrededor del cual giraban las cosas. Es decir, los valores son el eje que pone en movimiento el resto de los elementos de la organización. Las personas hacen las cosas por tres razones fundamentales: porque saben o lo que es lo mismo tienen cabeza, porque pueden o lo que es lo mismo tienen manos y recursos, porque quieren o lo que es lo mismo tienen corazón y sentimientos. Es en esta última razón donde encontramos los valores.

Ya se ha dicho que la única forma de agregar valor a los procesos, es con las ideas, sensaciones, instintos de quienes los ejecutan. Por ello las organizaciones deben empeñarse en contar con personas capacitadas y satisfechas, motivadas con el trabajo que realizan porque encuentran

un sentido en ello, porque se comprometen con los buenos resultados, y sobre todo porque entienden que existe una relación ineludible entre sus valores y la obtención de dichos resultados.

Dirigir por valores es adoptar una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida, buscando que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coherente respecto a esta filosofía, y de ese modo mejorar la calidad de vida tanto de la organización como de los individuos.

Sin embargo, aun y cuando sea entendido por los directivos que sí hay que tener una estrategia intencionada para el trabajo con valores, si esto no se refleja en las políticas de Talento Humano de la organización, los valores quedarán solo en el discurso.

Durante la inducción, formación y evaluación del talento humano de la organización, los valores compartidos deberían ser tenidos en cuenta como cualquier otro indicador. Ya que están estrechamente ligados a las competencias y a los comportamientos. Si ya están definidos cuáles son los valores que se quieren desarrollar en una organización, la mejor manera de comenzar a velar por su implementación es usando políticas de Talento Humano coherentes con ello.

Por otro lado, si un directivo ha conseguido nuclear su equipo de trabajo y comienza a respirarse un ambiente armónico y coherente basado en valores compartidos, y de repente este directivo es sacado de la organización para ser ubicado en otra, ¿qué sucede?

Bueno, la organización que se queda sin líder comienza a tomar diferentes formas, las formas individuales tirando en sentidos distintos, sin guía, sin intención. Por ello, la alta movilidad de cuadros no favorece establecer estrategias de valores en el mediano y largo plazo; y este no es algo que se consiga a corto plazo.

Mantener la coherencia del sistema de valores, requiere del apoyo del líder y de que se establezcan las políticas adecuadas para que los valores se conviertan en desempeño.

97. Bajo la lógica de la Dirección por Valores, ¿Cómo formar equipos de trabajo apelando a los valores de sus miembros?

En otras ocasiones hemos discutido respecto a los aspectos esenciales aportados por los primeros defensores de la DPV, la cual es introducida a partir de una experiencia empresarial narrada por Blanchard y O'Connor (1997) en la que un directivo decide enrumbar su empresa por el camino de los valores luego de aceptar las dificultades que atraviesa para comprometer a sus trabajadores. Idea defendida también por García y Dolan (1997) al considerar la DPV como una herramienta de liderazgo estratégico que coloca la dimensión personal en la práctica diaria del pensamiento directivo. Para estos autores un verdadero liderazgo no es más que un diálogo sobre los valores de la organización.

La propuesta de Díaz (2009) presenta una concepción similar a través de una Estrategia de Valores (EDV) que invita a alinear los valores institucionales e individuales, de manera que las personas se sientan realmente comprometidas con la visión de la organización y utilicen los valores como cauce estratégico para alcanzarla.

Díaz (2010) enriquece su propuesta al explicar cómo gestionar la EDV a través de cinco dimensiones que deben estar desarrolladas en los equipos de dirección que apuesten por este camino. Como lo concibe el autor las cinco dimensiones funcionan en una relación sistémica interdependiente, donde el desarrollo de una impulsa el de las otras a lo interno del equipo y su proyección en la organización.

La lógica de esta propuesta ubica la confianza al frente del sistema como insumo necesario al trasmisir fe, assertividad y seguridad. A partir de la cual es posible la cooperación del equipo en la resolución conjunta de problemas, toma de decisiones y demás tareas de la dirección. Como resultado se obtiene el compromiso compartido por los miembros del equipo hacia la obtención de las metas organizacionales en la voluntad, convicción y solidez de su ejecutoria.

Esta dinámica dota al equipo de una cultura de dirección por el crecimiento, desde las fuerzas internas y hacia el exterior, logrando influir adecuadamente en los subordinados a fin de consolidar su identifica-

ción con la EDV. Dado el carácter dinámico de la propuesta, esta lógica puede ser descrita en una relación diferente, donde sea otra dimensión y no la confianza la que sirva de insumo al sistema y otras en vez del compromiso y crecimiento las que se obtengan como salida.

Ahora bien, el cambio adopta una postura de dimensión paraguas que atraviesa este entramado y reta al equipo en una nueva dirección. La disposición del equipo ante el cambio no solo es el resultado, sino también una condición necesaria si se tiene la intención de gestionar una EDV en la organización.

Existen tres aspectos que se convierten en denominador común de las dimensiones. El primero es que en la base de todas está la creencia de que su desarrollo es importante para que el equipo evolucione hacia la EDV. El segundo es que todas se alimentan de tres valores esenciales que dan las pautas de actuación para su puesta en marcha. Y el tercero es que todas trascienden al equipo de dirección cuando su impacto es reconocido al nivel de la organización.

98. ¿Qué tipo de diferencias se observan en empresas que practican una EDV y las que no practican valores identificados en su filosofía?

En una entrevista, presentada en una revista, a un directivo de una empresa regional con más de 200 tiendas de autoservicio en más o menos 60 ciudades mexicanas, le preguntaron sobre los valores de éxito de esta compañía, a lo cual respondió que eran muchos, pero que había uno que merecía no olvidarse, se refería a la constancia, y argumentaba que durante los más de 60 años de vida de la empresa habían enfrentado serias dificultades, pero que el ser constantes en el trabajo arduo y profesional les había permitido surcar muchas situaciones internas y otras tantas externas propias de los vaivenes de la sociedad a finales del siglo XX y principios del XXI.

Cuando se habla de diferenciar a las empresas que practican la EDV de organizaciones que no practican organizadamente un grupo de valores como estrategia de dirección, se podrían citar varias, pero a continuación se enlistan las que parecen más importantes:

Figura 6. Tabla comparativa de características de las empresas que practican la EDV y las que no la practican

Características de empresas que practican la EDV	Características de empresas que no practican la EDV
1. La persona es el centro de la empresa sobre el cual giran los otros recursos de la misma.	1. El dinero y los recursos materiales son lo más importante en la empresa.
2. El dinero es un medio para lograr los fines éticos de la empresa.	2. El dinero es el fin de la empresa, restando importancia a la forma en que se consigue
3. La mentalidad directiva es largometrista, tienen paciencia para lograr los resultados en plazos medianos y largos.	3. La mentalidad directiva es cortometrista, tienen poca paciencia y quieren ver resultados inmediatos.
4. Confían en que los seres humanos son productivos y éticos en la relación con la empresa, hasta que no se demuestre lo contrario.	4. Desconfían en que las capacidades de los seres humanos, creen que la gente es floja y que vive de engañar a los demás.
5. Tienen un grupo de valores que dirige la toma de decisiones todos los empleados de la empresa. Los empleados están empoderados para tomar decisiones coherentes con los valores de la organización.	5. No se observan valores que identifiquen los comportamientos constantes de los trabajadores. Quienes ocupan los puestos a través de una estructura jerárquica son los que toman las decisiones de la empresa.
6. La confianza es reciproca en las relaciones humanas que tiene la empresa con sus diferentes públicos.	6. La hipocresía y el cinismo están presentes en las relaciones humanas y ello invita a simular actos que en la realidad son falsos o fraudulentos.

Fuente: Elaboración propia.

Hay que aclarar que las anteriores no son las únicas características entre ambos tipos de empresas, pero se consideran que son las más sobresalientes.

99. ¿Existe el riesgo real de que en una organización o empresa ocurra un deterioro de los valores establecidos, al extremo que desaparezca?

En el marco teórico puede decirse que sí, una organización puede caer en un grado de deterioro al extremo que pueda desaparecer. Sin embargo, en el marco práctico habría que decir también que sí, ya que se conocen organizaciones que su deterioro la han llevado a desaparecer.

Pero hay que aclarar algo. Aunque en el marco práctico se conocen muchas organizaciones que han desaparecido por su grado de deterioro en la conjugación de la práctica con la teoría se supone que una organización en la que se le deterioran los valores establecidos caiga ante todo en un proceso de crisis y ante la crisis las personas traten de sobrevivir y luchen por cortar por lo sano y prevalezcan aquellos valores que son razonablemente aceptables desde el punto de vista social.

Esta pregunta puede resultar algo controvertida. En teoría es obvio que si una organización se deteriora la misma desaparezca. Pero, al igual en teoría se supone que la gente trate de evitar tal desaparición.

Por otro lado, en la práctica muchas organizaciones que se han deteriorado han sido capaces de sobrevivir, ante una toma de conciencia por la supervivencia. Pero, de la misma forma otras han desaparecido o las han desaparecido. Aquí entran en juego muchos factores, entre ellos algunos de índole económica, que pueden ser derivados de los resultados alcanzados, que no son lo suficientemente razonables para las fuerzas con que se cuentan y el capital invertido.

Tal vez en la búsqueda de respuesta a esta pregunta puedan existir personas que digan o piensen que no, que puede existir un deterioro de los valores establecidos y sin embargo no desaparezca porque tienen resultados económicos razonablemente aceptados. En teoría, al igual esto puede ser posible. Lo que habría que buscar en qué condiciones de mercado, tecnología, producto, precio existe esta fundamentación económica.

En síntesis, la respuesta a esta pregunta hay que verla dentro de los posibles marcos teóricos, porque en el orden práctico hay que verla en el marco de una organización concreta, ante situaciones concretas, en un contexto bien particular y ante un conjunto específico de personas, que habría que analizar.

100. ¿Cuánto tiempo se requiere para empezar a notar el cambio cuando se introduce la DPV en las organizaciones?

Realizar un cambio cultural centrado en valores en cualquier organización no es flor de un día, se requiere tiempo para sembrar y tiempo para esperar la cosecha de implementar la EDV. El tiempo que haya que transcurrir para notar los efectos de estos cambios dependerá de diversos factores internos de la organización principalmente, entre ellos destacan los siguientes:

- Tamaño de la empresa,
- Disposición hacia el cambio de los directivos máximos,
- Disposición de los recursos asignados para realizar el cambio,
- Grado de resistencia al cambio de los trabajadores operarios y mandos medios,
- Grado de involucramiento en la gestión del cambio de personas clave,
- Políticas establecidas para motivar el cambio,
- Capacidad de gestión de la empresa consultora que realice el cambio, entre otros.

Todos los aspectos anteriores son muy importantes para determinar el tiempo en que se habrán de observar resultados derivados de la implementación de la EDV. Sin embargo, uno de los más importantes es el segundo. La disposición real de los directivos máximos, donde se incluyen accionistas y el consejo de administración, es fundamental para que esta estrategia directiva funcione.

La anterior situación queda manifiesta en el libro de García y Dolan (1997) donde plantean una interrogante fundamental al hablar de la implementación de la EDV, ¿el cambio va en serio? La respuesta a este cuestionamiento será fundamental para determinar si la estrategia funcionará y en qué medida.

En una ocasión, durante un curso impartido en un hospital, estaban convocadas a la capacitación enfermeras, médicos, camilleros, personal administrativo y el director del nosocomio. Las sesiones se realizarían los viernes y sábado a las 8 de la mañana por espacio de 5 horas cada día. El director había manifestado estar muy interesado en los concep-

tos del curso y el impacto que podría tener en el mejoramiento de los resultados del hospital, por lo que se esperaba su presencia a los mismos a pesar de sus ocupaciones múltiples.

El galeno referido asistió a la totalidad de sesiones con puntualidad, aclarando que en ocasiones debía abandonar la sala para atender algún asunto de urgencia, que por cierto fueron muy pocas. Con su conducta expresó su interés para involucrarse en un cambio que él mismo promovía. En muchas organizaciones pasa lo contrario, los cursos son para la gente de abajo, son ellos los que deben cambiar, pareciera ser su razonamiento. Si el cambio va en serio, la EDV deberá ser promovida desde la cúpula organizativa.

Para hacer una estimación sobre el tiempo en que habrán de notarse los resultados de la implementación de la EDV en una organización, se estima que, si las tareas se realizan bien, en 6 meses aflorarán los primeros frutos de este trabajo. Sin embargo, hay que tener paciencia y ser constantes, porque los resultados serán mayormente visibles en el mediano y largo plazo. Aquí se sugiere “tomar la foto” de la empresa antes de la intervención y después de la misma, estableciendo indicadores de impacto que puedan ser comparables entre una etapa y otra.

101. ¿Teniendo un grupo de valores declarados un directivo puede trabajar con otros valores emergentes? ¿Cómo pudiera agregarle valor a los valores con los que trabaja?

En todo grupo humano existe una cultura y esa cultura lleva implícito un conjunto de valores que, en número, pudieran ser muchos. Hay trabajos que han realizado los autores en diferentes organizaciones que llevan a sobrepasar los 95 valores. De hecho, una herramienta que se emplea para diagnosticar los valores presentes en determinados grupos toma como punto de partida dar una lista inicial de 100 valores, para que seleccionen de dicha lista aquellos que en ellos suelen estar presentes con mayor frecuencia.

En busca de los valores declarados, de esa lista de 100 valores y mediante votación y procesamiento se llegan a identificar cuáles son los que mayor uso tienen. Es normal que de una lista de 100 queden como de mayor uso alrededor de unos 30, más o menos.

Con esa lista de aproximadamente 30 se hace una clasificación de cuáles son éticos, cuáles prácticos y cuáles de desarrollo. Suelen ser más los prácticos, después los éticos y finalmente los de desarrollo. Pero, hecha esa clasificación se les pide a los directivos que identifiquen uno de cada grupo, que entienden son claves para esa organización. Eso daría los tres valores declarados fundamentales.

Sin embargo, a los directivos les suele costar trabajo identificar uno solo y a veces quedan como claves dos por cada grupo. Eso no importa, que los valores declarados sean tres o sean seis no es fundamental. Lo importante es que sean los pocos vitales, no más de seis.

Con los seis valores identificados como valores vitales que pasaran a la categoría de declarados. Hay que seguir trabajando. A cada valor le es necesario identificar el significado que va a tener para la organización en particular y para cada uno se van a identificar los comportamientos esperados. Hecho este trabajo, los valores declarados deben pasar a ser valores compartidos y para ellos hay que desplegar todo un trabajo de implementación y consolidación de dichos valores en todos los grupos humanos de la organización. Aquí las actividades a desarrollar pueden ser muchas, pero, lo importante es llegar a que los trabajadores los entiendan por convicción y no por convencimiento. Es decir, lo hagan suyos y obren de acuerdo con los comportamientos esperados.

Pero, esos tres o seis valores declarados, que pasaron a ocupar la categoría de compartidos, son los valores guías, son los valores que buscan desarrollar una cultura en correspondencia con la ideología que los directivos de la organización quieren tener dentro de su filosofía. Sin embargo, esto no quita que teniendo tres o seis valores vitales, las personas sigan teniendo más valores, tal vez 95, 100 o más.

El significado que tienen los tres o seis valores compartidos es que deben mover al resto de los valores. Es decir, puede existir el valor responsabilidad como valor compartido y esto no quita que la persona deje de trabajar con profesionalidad, honradez, voluntariedad, etcétera, que no han sido ni declarados ni compartidos.

De hecho, hay directivos que dentro de sus rituales está visitar las diferentes áreas de la organización e identifican cómo los trabajadores están trabajando y después emiten una carta de reconocimiento a las

áreas específicas porque han encontrado que la gente está trabajando con esmero, con dedicación, con abnegación.

A partir de estas consideraciones, es posible que ante determinadas situaciones coyunturales que se presenten en las organizaciones, los directivos tengan que llamar a realizar determinados trabajos con la presencia de algunos valores emergentes. O sea, no declarados ni compartidos, pero, donde estos no son contrarios a los vitales, sino más bien complementarios, que son alados por los compartidos.

Referencias

- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Editorial Norma.
- Calviño, M. A. (2006). *Trabajar en y con Grupos. Experiencias y reflexiones básicas*. Editorial Félix Varela.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8^a ed.). McGraw-Hill.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-485.
- Cherem, S. (2008). *Al Grano*. Khálida Editores.
- Chusmir, L., Koberg, C. y Mills, J. (1988). Male-Female Differences in the Association of Managerial Style and Personal Values. *The Journal of Social Psychology*, 129(1), 65-78.
- Cohan, P. (2003). *Value Leadership: The 7 Principles that Drive Corporate Value in Any Economy*. Jossey-Bass.
- Díaz, C. (2009). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Díaz, C. (2010). *Cómo Utilizar una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria: Consejo Nacional de Universidades.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. LID Editorial Empresarial.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formación, topologías e impactos*. McGraw-Hill.
- Fabelo, J. R. (2003). *Los valores y sus desafíos actuales*. Editorial José Martí.
- Frankl, V. (2004). *El Hombre en Busca de Sentido*. Herder Editorial.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5^a ed.). Pearson Educación de México.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*.
- Launer, V. (2011). *Coaching. Un camino hacia Nuestros Éxitos*. Ediciones Pirámide.
- Locke, E. (1991). The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50, 288-299.
- Moore, H. y Ollenburger, J. C. (1986). What Sex is your Parachute? Interest Inventory/Counseling Models and the Perpetuation of the Sex/Wage Segregation of the Labor Market. *Work and Occupations*, 13, 511-531.
- Morris, R. (1957). *Occupations and Values*. Free Press.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Introducción a la psicología industrial y organizacional. Editorial Deseleé de Brower S. A.
- Neil, C. y Snizek, W. (1987). Work Values, Job Characteristics and Gender. *Sociological Perspectives*, 30(3). 245-265.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. y Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Studies*, 34, 487-516.
- Peter, T. J. y Waterman, R. Jr. (1982). *En busca de la Excelencia: Experiencias de las Empresas Mejor Gerenciadas en los Estados Unidos*. Editorial Norma. S. A.
- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (5^a ed.). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Fress Press.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6^a ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Schein, E. (1985). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión Dinámica*. Editorial Plaza y Janes Editores.

- Schlemenson, A. (1990). *La Perspectiva tica en el Análisis Organizacional: Un Compromiso Reflexivo con la Acción*. Paidós.
- Sennett, R. (2003). *La Corrosión del Carácter: Las Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo*. (6^a ed.). Anagrama S. A.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Prentice Hall.
- Zazueta, H. (2007). *Incongruencia entre Valores Individuales y Valores Organizacionales y su Relación con las Inquietudes e Intenciones de Ausentismo y de Abandono Laboral: El Caso de la Industria de la Restauración de Sinaloa, México*. [Tesis Doctoral sin publicar, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas]. Universidad de Barcelona.
- Zazueta, H. y Arciniega L. (2010). *Desarrollo de Valores en el Trabajo*. Editorial Trillas.
- Zazueta, H., Díaz C. y Pardini J. (2013). *Situaciones Empresariales Aplicando Valores*. Servicios Editoriales Once Ríos.
- Zazueta, H., Díaz C., Millán N. y Castro R. (2017). *Ética en las Organizaciones*. Editorial Pearson y Editorial UAS.

Hablando de valores en las organizaciones: 101 preguntas y respuestas
Se terminó de editar en junio de 2023
en los talleres de **Astra Ediciones**
Av. Acueducto No. 829
Colonia Santa Margarita, C. P. 45140
Zapopan, Jalisco, México.
33 38 34 82 36
E-mail: edicion@astraeeditorial.com.mx
www.astraeditorialshop.com

El público al que va dirigido este libro es muy variado, puede que se encuentren lectores que estudian el tema en alguna licenciatura o ingeniería relacionada con los negocios. También puede existir un público más interesado en el marco de una Maestría en Dirección (MBA), que recibe materias relacionadas con el tema o tal vez quiera trabajar una tesis de maestría o doctorado.

Finalmente, no deja de haber un público interesante, que son aquellos que trabajan en las organizaciones privadas o públicas, desarrollando actividades como especialistas o como directivos y que el tema de los valores en las organizaciones se toca muy de cerca y donde en este libro podrán encontrar muchas respuestas a la situación que a diario tienen que enfrentar, ya que el tema de los valores es un tema privilegiado para la actividad empresarial en el actual siglo XXI.

ISBN: 978-607-9450-95-3



9 786079 450953

