

# Los valores organizacionales

Por:

Edwin Suárez Correa \*

## Resumen

Los valores son los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales”(WHETTEN, 2005, 59). Si se hace una equivalencia con las organizaciones, se podría decir que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas.

De acuerdo a esto, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables.

Esto quiere decir que las organizaciones modernas deben velar tanto por su funcionamiento operativo, como por el desempeño de las personas, sus sentimientos y actitudes, creando organismos que integren sistemáticamente una cadena de competencias que conduzcan los esfuerzos hacia los objetivos velando por la competitividad y la productividad.

## **Palabras Clave**

Valores, competencias, organizaciones, objetivos, personas, cultura, comportamientos.

## **Abstract**

The values are the “foundations over which the attitudes and personal preferences are trained” (WHETTEN, 2005, 59), if could be done an equivalence whit the organizations, it might say that the organizational values are the foundations to construct attitudes and preferences among the people who do part of they.

In agreement to this the organizational values have several functions that must be measured from the emotive and from the objective at the organization, the values must construct ways of operating, of sorrow, ways of reach recognition by others, stay aligned with the objectives and of helping to the fulfillment of the generic organizational objectives of growing, remaining and being profitable.

This means that the modern organizations must watch as their operational functions as their employees behavior, feelings and attitudes, creating organizations that integrate systematically a chain of competitions that lead the efforts towards the aims preserving over the competitiveness and the productivity.

## Keywords

Value, competitions, organizations, objectives, people, culture, behaviors.

## Introducción

En una época de alta competitividad empresarial tal como los tiempos actuales, donde la tecnología y su desarrollo vertiginoso hacen que las competencias y las ventajas que se crean sobre las mismas no sean garantía de permanencia en el mercado, se vuelve obligatorio que las organizaciones giren su mirada hacia la gente. Se debe responder a la pregunta sobre ¿qué es lo importante? ¿Qué es lo que mueve en una dirección determinada a toda la organización? ¿Qué es eso que hace que los individuos alineen sus propios objetivos con los de la empresa? La respuesta a las tres preguntas es la misma: Los Valores.

Este artículo pretende mostrar cómo en la actualidad se debe dar una gran importancia a aquello que constituye la base de los sentimientos, creencias y comportamientos de las personas dentro de la organización y que determina la forma en que la misma organización se presenta ante el mercado.

## ¿Qué son los valores?

El camino al logro de los objetivos, tanto personales como organizacionales, siempre está lleno de múltiples y variadas dificultades, piedras en el camino que desvían la atención y los esfuerzos, rutas que toman la figura de “atajos” al éxito, no importa la profesión ni los objetos sociales, siempre habrá momentos en que se flaquea en el camino.

Ante estas dificultades los individuos ponen a prueba aquello que les anuncia cuál es la actitud a tomar: los valores. Una definición de valores dada por Scott y otros en el libro “Visión, Valores y Misión Organizacionales” (SCOTT, 1997, 19) es “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”, lo que los convierte en cimientos para la visualización, para la alineación de metas y la creación de cultura organizacional.

Buscando la base de algunos conceptos modernos de administración, se puede encontrar en los 80 una referencia bastante importante con relación al tema en “En busca de la Excelencia”, libro que marcó una época estableciendo parámetros acerca de qué se debe y que no se debe hacer para que una empresa sea excelente, y dice al respecto: “Diseñe un sistema de Valores. Decida lo que su empresa representa” (WATERMAN, 1988, 59). Entonces los valores son la esencia de lo que representa la empresa, es un ancla que permite mantenerse firme ante las embestidas del mercado.

Uno de los problemas de los valores es que, como hacen parte de la esencia de las personas, se dan por algo seguro y no se hace conciencia acerca de ellos, así mismo si no se es consciente de los valores, mucho menos de su escala, de cuáles son más importantes o tienen mayor presencia en los comportamientos personales (WHETTEN, 2005, 59).

Por eso las organizaciones deben crear mecanismos que conviertan unas propuestas de valor en percepciones, a través de las cuales los integrantes de las organizaciones incorporen en su comportamiento estos valores y a la vez se traduzcan en prácticas que evidencien la manera en que los valores guían las decisiones y tareas de la organización (RIVAS, 2005, 4).

## **Valores Culturales**

Como se ha dicho hasta ahora, los valores fundamentan o delimitan los comportamientos de las personas y por lo tanto de los grupos. Sin embargo, el origen de los valores está en la cultura, en lo que desde la creación y construcción de subjetividad se incorpora al individuo. Existen investigaciones que contrastan los valores generales de los habitantes de un país o de una región, y cómo estos mismos valores afectan o no su desempeño laboral o su capacidad de hacer parte de una organización en particular, entre ellos Hampden-Turner y Trompenaars (1998, 2000) que identifican siete dimensiones de valores, descritas en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** Dimensiones de los Valores Culturales.

Tomado de: Whetten, Cameron. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson. 2005)

<b>Dimensión de Valor</b>	<b>Explicación</b>
Universalismo	Reglas y normas sociales
Particularismo	Relaciones individuales
Individualismo	Contribuciones individuales
Colectivismo	Contribuciones en equipo
Afectividad	Emociones manifiestas
Neutralidad	Respuestas no emocionales
Específico	Segregación de las funciones de la vida
Difuso	Integración de las funciones de la vida
Logro	Cumplimiento de metas personales
Atribución	Atributos inherentes a la persona
Pasado y presente	Relación entre hechos pasados, actuales y como se proyectan al futuro
Futuro	Valoración del porvenir, así esté desconectado de la realidad actual
Internabilidad	Control individual
Externabilidad	Control desde afuera del individuo

De acuerdo a los investigadores, las primeras cinco dimensiones muestran cómo los individuos se relacionan con otras personas y cómo valoran la manera en que se comportan en la comunidad. Por ejemplo, el

universalismo está relacionado con el bienestar general o en otras palabras con las reglas que establecen una sana convivencia, tal como parar en el semáforo en rojo, no mentir, no hacer trampa, etc.

El particularismo se refiere a cómo se comporta el individuo de acuerdo a la condición particular del otro, si es un pariente o un desconocido.

La dimensión individualismo/colectivismo habla de cómo la persona se relaciona con otros desde sí mismo o desde su posición en un grupo. Afectividad/neutralidad se basa en la forma de expresarse, la presencia de risas, tonos altos de voz y similares como reacción ante los demás.

Específico/Difuso, se refiere a la participación de los diferentes roles y escenarios de la vida y los límites entre ellos, como se puede diferenciar el ámbito laboral, del familiar o social. Logro/Atribución, se basa en la concesión de estatus por la comunidad a la persona, si el mismo se da por el logro de metas o por atributos propios de la persona, es decir si es diferente alcanzar una posición económica elevada a ser anciano o ser hombre, por ejemplo.

Pasado-Presente/Futuro, tienen que ver más con la interpretación y valoración que se le da al momento de la vida, al tiempo, si se permanece en el pasado o si se proyecta al futuro. Finalmente Interno/externo, tienen que ver con la forma en que las personas afrontan el control de sus vidas, es decir, si se es autónomo o no en el desarrollo de la vida y de la toma de decisiones.

Como se puede apreciar, los valores culturales son una especie de arquetipos que modifican el comportamiento de las personas, de tal manera que los valores organizacionales deben estar en línea con estos, o deben modificarlos si es el caso. De todas maneras los valores organizacionales son una derivación o producto de los valores prevalentes en una cultura.

## **Organización y Valores**

En la mayoría de las organizaciones los valores que se toman como válidos, como culturalmente aceptados son los que las personas de la dirección determinan para la empresa, particularmente en las empresas en las cuales los puestos de alta dirección están en manos de personas de edad avanzada o con mucho tiempo en la organización.

Los valores juegan así un papel importante en la determinación de la estrategia corporativa, por lo cual el modelo tradicional choca con las tendencias modernas, obligando a que las instituciones generen mecanismos de actualización y de reconocimiento en la construcción de sus principios básicos de la opinión y participación de todos sus miembros. En la construcción de los lineamientos estratégicos y por lo tanto de los valores, se generan procesos de aprendizaje básico organizacional.

En estas instituciones que aprenden es esencial tener en cuenta cuál es la misión y la visión por la que se trabaja, y tener presente que la tarea que cada uno realiza es importante para el desarrollo de dicha

organización, basándonos en la cultura empresarial. Se debe trabajar objetiva y colectivamente para consolidarse de acuerdo a la estrategia propuesta, no importa en qué mercado se encuentre, la meta es lograr estándares de calidad y de servicio que mantengan atractiva a la compañía y generen gestión basada en la creatividad, los aportes de innovación y la aplicación adecuada de conocimientos en virtud de los cambios del mercado y de la satisfacción de los consumidores. Por lo tanto no resulta aventurado decir que uno de los valores culturales más deseados por las compañías actuales es el colectivismo que facilita los procesos de gestión organizacional en torno al desarrollo de una cultura de la productividad.

Retomando el eje central del artículo se puede decir que los valores en la organización tienen las siguientes características:

- A. Los valores sirven de guía para todos los planes, decisiones y actuaciones.
- B. Los valores son el presente y el futuro.
- C. Los valores se viven.
- D. Los valores sustentan el esfuerzo.
- E. Los valores se hacen realidad únicamente cuando uno lo refleja en su manera de actuar y en la manera que exija que los demás actúen.
- F. Los valores definen el campo de juego, las reglas de juego de los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños.

En este orden de ideas, el modelo moderno de administración basado en el aprendizaje y la comunicación, reafirma el concepto sobre el cual se viene girando en los párrafos anteriores: los valores son el nuevo centro de la administración, es decir, el modelo a seguir es la “Administración por Valores”.

Probablemente Kent Blanchard no sea el más científico de los escritores de administración, de hecho en muchas revistas y medios académicos es catalogado como el fabulista de las organizaciones. Sin embargo sus afirmaciones que parten de una amplia experiencia y la manera sencilla como traduce la complejidad del conocimiento organizacional a sus “fabulas empresariales”, hacen posible que sea un referente obligado al hablar de este tema.

En su libro “Administración por Valores” (BLANCHARD, 1997) el autor hace una aproximación a un modelo de administración que permita hacer frente al cambio de época, con todas las complicaciones que el fin del milenio podrían traer y evidentemente han traído al mundo de lo organizacional.

Sus propuestas se resumen en los Principios claves de la administración por valores; mirémoslos brevemente:

Hacer claridad, es asumir que los valores son el verdadero jefe, no en lo que tiene que ver con el poder, sino en la manera como el poder debe ser utilizado para el logro de los fines organizacionales.

Comunicar eficientemente: sólo a través de una verdadera comunicación se logra el objetivo de integrar los valores de la compañía a la vida de sus integrantes, es tener un estilo de vida a partir de la enunciación, comunicación e integración de los mismos.

Alinear las prácticas: Son las personas quienes realizan los cambios, son quienes activan los procesos y transforman la comunicación, por lo tanto la administración por valores es la manera como los objetivos empresariales se reflejan en los comportamientos y realizaciones de las personas que la conforman. No hay cambio si este no se evidencia en las actuaciones de la gente.

Pueden existir otros enfoques, que sean más actuales o más científicos. En este artículo se toman como un referente para establecer unas conclusiones que permitan formar nuevos conceptos o modificar los existentes sobre la representación e importancia de los valores en la organización actual.

## **A manera de conclusión**

No es posible tener un control sobre los valores, si no estamos motivados; si no se tienen las metas claras y las expectativas ante un propósito. Esto lleva a generar entusiasmo y dedicación para conseguir la suficiente auto-valoración que faculte al individuo en la interiorización de los valores. Es tener una visión de las capacidades y destrezas de todos.

Tener entusiasmo hacia los valores es un trabajo que pide lo mejor, no se improvisa, se vive y se disfruta cuando se tiene el valor de hacer las cosas bien, sencillamente bien; es un estilo de vida ser activo, pero no es solamente querer ser entusiasta, sino vivir la vida de manera constante, deliberada y sistemática de manera que se satisfaga el alma para poder llevar a cabo una gestión basada en los valores que fueron trazados.

Para una empresa lo ideal sería poder aplicar excelentemente una administración por valores, es decir, ofrecer al mercado una organización con alto grado de sentido de pertenencia al interior como al exterior.

Se puede decir que una gran administración por valores en una empresa, provee la capacidad de crear redes comerciales sólidas, basadas en una relación sincera entre sus integrantes a partir de la confianza que genera el trabajar o integrarse con empresas que reflejan un comportamiento ético, basado en normas de convivencia aceptables y universalmente reconocidas, como la fraternidad, el esfuerzo común, la recompensa para los equipos, etc.

Los valores organizacionales establecen lo que serán las empresas reales en un determinado grado de esfuerzo para ser competitivos, en las condiciones del entorno. La elección de los valores organizacionales dependerá del propósito, objetivos, metas, de la misión, visión, del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos de la organización, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, de las características de la empresa, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Ya

que sobre la base de estos valores se toman decisiones que pueden ser muy positivas para la organización, resulta muy difícil o caro modificar los valores. Esto nos lleva hacer la mejor estimación posible de los objetivos, propósitos y metas de la empresa, sobre la base del conocimiento que se tiene hoy y no solamente a partir de las vivencias o experiencias previas de quienes ostentan el poder.

En ese caso cuando las relaciones de poder se caracterizan por el sometimiento a las decisiones de una persona o un grupo selecto, por muy claro que se tenga el valor, o por muy coherente que sea su enunciación con los objetivos estratégicos, no serán más que palabras en una declaración.

En la actualidad las organizaciones prestan más interés a la direccionalidad de la administración, a administrar los recursos económicos, materiales, tecnológicos y ambientales, dejando de lado los valores, preocupándose cada día menos por crecer, restándole importancia a la manera cómo nuestra competencia está creciendo, trasmitiendo con esto a sus empleados la idea de su poca importancia dentro de la misma organización. Es indispensable hacer un serio replanteamiento de esta situación.

De esta forma nos aseguraremos que cada uno dependa de las propiedades objetivas de la dirección y no de conjeturas sobre posibles comportamientos. Con estas características tendremos una organización perfecta, en el sentido de que hay un gran número de empresas que no

aplican estos conceptos adecuadamente para llegar al liderazgo a nivel mundial.

Las empresas enfrentan actualmente un considerable reto al adoptar nuevos conceptos de valores, tanto para lo internacional como para lo global, todo con el fin de sobrevivir ante la batalla de globalización que se registra en todo el mundo.

La respuesta correcta sería que las empresas aprendieran a penetrar en los mercados extranjeros y elevaran su competitividad mediante el control eficaz y eficiente de las organizaciones; mientras más se demoren las empresas en concentrarse en sus valores, mayor será el riesgo de quedar fuera de los crecientes mercados por lo que los valores tienen en este momento una importancia vital para la supervivencia y desarrollo de las empresas. Sin embargo en la realidad la oportunidad de una compañía es mucho más limitada; por lo tanto, la elección de unos valores objetivos requiere de la evaluación de las oportunidades de mercado disponible para la organización.

Las organizaciones de hoy deben modificar sus valores y visualizarlos hacia una perspectiva global, adecuando sus productos o servicios a las exigencias del mundo actual, adoptando una actitud de flexibilidad ante los cambios que se avecinan, para así minimizar sus costos y maximizar los beneficios que se pueden obtener de dicho cambio.

La globalización e integración de las comunidades mundiales a través de los medios masivos de comunicación, obligan a que los valores de las

organizaciones sean principios universales, reconocidos globalmente, para que los consumidores, clientes, inversionistas y público en general se sientan identificados y puedan formar parte en cualquier punto del mundo del ideal empresarial.

Especialmente ahora, cuando las preocupaciones del ciudadano del mundo van más allá de los problemas domésticos y laborales, cuando se ha creado una conciencia universal sobre el medio ambiente, la protección de los seres vivos, el cuidado del planeta y el futuro de la vida sobre la tierra. Claro que se debe asumir una posición cuidadosa al respecto, ya que los valores pueden reflejar un compromiso con estas necesidades globales, pero también pueden motivar conceptos paranoicos, con respecto a la participación política de las empresas en los mercados a los cuales quiere penetrar. Es cierto que en la vida se pasa por obstáculos que se convierten en retos en el momento de querer llegar al objetivo trazado o al éxito; para ello debemos ser personas con muchos valores: compromiso, dedicación, ética, profesionalismo, solidaridad, equidad, respeto a las personas y respeto por la libertad. Con todo esto tendremos la capacidad para liderar, con ideas claras, razonables y precisas, con un objetivo común: las organizaciones.

## **Bibilografía:**

Whetten, David y Cameron Kim (2005).Desarrollo de habilidades directivas. México: Editorial Pearson.

Cynthia, Scott, Jaffe Dennis y Tobe Glenn (1997). Visión, valores y misión organizacionales. México: Editorial Iberoamérica.

Blanchard, Ken y O'Connor Michael (1997). Administración por valores. Colombia: Editorial Norma.

Robbins, Stephen P (1994). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

García, Salvador y Dolan S (1998). Administración por valores. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

García, Salvador y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw Hill.

**\* Edwin Suárez Correa**

- Administrador de empresas, egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia
- En estudios de especialización en Gerencia de la Institución Universitaria CEIPA
- Diplomado en Tutoría Virtual con la OEA
- Docente de Planta de la Institución Universitaria CEIPA
- [edwin.suarez@ceipa.edu.co](mailto:edwin.suarez@ceipa.edu.co)