

La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones

Management by values: a critical view of the management of organizations

Hernán Toniut¹, Sabrina del Valle Ricci², Micaela Dondero³, Dolores Molina³, Daniela Nivellet³, Valeria Ordoñez³, Ximena Pacheco³, Agustina Quintana⁴ y Juan Sordo⁴

Resumen

La sociedad, el entorno, las organizaciones, y muy especialmente los paradigmas se encuentran en constante cambio y evolución. Es necesario encontrar un modo de gestionar acorde a los desafíos que presenta un contexto turbulento y altamente complejizado. Ante la obsolescencia de los modelos tradicionales surge con fuerza la gestión por valores que aparece como un concepto superador y una filosofía que centra su eje en el factor humano. El presente trabajo abordará el por qué del énfasis en las relaciones interpersonales, de la necesidad de una coherencia entre valores individuales y organizacionales y de la sinergia que se produce cuando los miembros de una organización son partícipes de los valores de la misma.

Palabras clave: *Gestión; Valores; Organización; Administración; Recursos Humanos.*

Abstract

Society, the environment, organizations and, especially, paradigms are constantly changing and evolving. It is necessary to find the way to manage the challenges that a turbulent and complex context depicts. Due to the obsolescence of traditional models, management through values emerges with strength, appearing as a superseding concept and a philosophy centered in the human factor. This paper will address the importance of interpersonal relationships, the needs of coherence between individual and organizational values and the synergy produced when the members of an organization are part of its values.

Keywords: *Management ; Values; Organization; Human resources.*

Recibido: 19 de junio de 2015. **Aceptado:** 17 de julio de 2015. **Actualizado:** 20 de abril de 2016.

1 Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA. Magister. Coordinador del Proyecto de investigación. E-mail: Investigación.economicas@ufasta.edu.ar

2 Licenciada. Investigadora graduada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA.

3 Contadora Pública. Investigadora graduada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA.

4 Auxiliares. Alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad FASTA.

INTRODUCCIÓN

La falta de compromiso es la cualidad que suelen remarcar los gerentes cuando se les consulta sobre la principal dificultad que tienen las organizaciones. La tarea de gestionar ha dejado de ser sencilla, sobre todo frente a los problemas que se presentan debido a un entorno por demás dinámico y cambiante. Las prácticas exitosas del pasado aplicadas hoy pueden convertirse en el camino más rápido hacia el fracaso porque la realidad ha cambiado.

Desde su origen, la Administración se ha esforzado por buscar respuestas a la necesidad de optimizar los recursos que gestionan las organizaciones en busca de sus objetivos, por lograr la propia eficiencia. No es casualidad que el interés por esta ciencia haya surgido a partir del reconocimiento de que las decisiones que toman los gerentes afectan su vida y la de aquellas personas que los rodean (Duncan, 2000), teniendo su puntapié inicial con el surgimiento del sistema de producción en serie o cadena de montaje a principios del siglo XX con la figura del ingeniero Frederick Taylor y el emprendedor Henry Ford.

Sin embargo, desde ese entonces el mundo ha cambiado. Las empresas del siglo XXI y sus líderes buscan un modelo de gestión que supere la creciente complejidad del entorno y los nuevos retos como la orientación a la calidad y el cliente, la exigencia de motivación, autonomía y desarrollo profesional de los miembros de la organización, la evolución hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas y el creciente papel de la responsabilidad social corporativa. Es así, que se han desarrollado modelos de dirección de negocios basados en una visión integradora y compartida que tratan de complementar y enriquecer la gestión orientada a objetivos o la gestión por instrucciones para superar algunas de sus carencias. Estos modelos colocan en una posición central a la persona como recurso dinamizador de los recursos, perspectiva desde la cual tiene su génesis la *dirección por valores*.

Con la globalización, el impacto de la tecnología sobre las empresas las convirtió en sistemas dinámicos y complejos. Años de in-

vestigación han confirmado que la llave para comprender el comportamiento de las organizaciones, está en entender los valores que las rigen. Los valores son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. De allí, la emergencia de la aplicación de la dirección por valores, concepto aplicado a la dirección de empresas que fue acuñado en España en 1997 por los profesores Simon Dolan y Salvador García (Dolan y García, 1997) el mismo año en que apareció la obra *Administración por valores* de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor (Blanchard y O'Connor, 1997).

La Administración por valores pone su énfasis sobre el talento humano. Defiende la idea de que un grupo de trabajo actúa en base a una moral compartida, generando motivación que se traduce en una mejora en la productividad, propiciando la competitividad, paradigma que toma gran importancia en esta época de mercados saturados y complejos.

CONCEPTO DE VALORES

Sin lugar a dudas, para comenzar a analizar este tema es preciso definir el concepto de valor.

La Real Academia Española define a los valores como aquellas cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

Autores como García y Dolan (1997) citan una definición de Milton Rokeach, profesor de la Universidad Michigan, quien sostiene que un valor es la convicción o creencia, estable en el tiempo, de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

En cuanto a los valores humanos que son los que aquí se abordan, el psicólogo educativo norteamericano Louis Raths, considerado por muchos como el padre del pensamiento moderno en materia de valores, opina que los

valores son calidades abstractas vinculadas con las realidades de aquello que se valora (Raths, Harmin y Simon, 1978). Tales calidades adquieren el carácter de valor, si para una persona reúne siete características. Si no se cumplieran las siete condiciones sólo se trataría de una idea o de un indicador de valores pero no esencialmente de un verdadero valor.

Cada sociedad o cultura forja sus propios valores en virtud de las relaciones que se establecen entre sus individuos y las apreciaciones que estos realizan. Por esta razón, a la hora de delimitar las bases sobre las cuales ejecutar la dirección por valores será necesario realizar la evaluación del medio en el cual la organización se encuentra inserta.

Bastará con citar por ejemplo a la doctrina social de la iglesia que marca como valores fundamentales para la edificación de una sociedad digna del hombre, cuatro valores íntimamente relacionados entre sí e inherentes a la dignidad de la persona humana en favor de su auténtico desarrollo: a) la verdad, buscada continuamente, respetada y atestiguada responsablemente; b) la libertad, signo de la sublime dignidad de cada persona humana, ejercida responsablemente y enfocada a la contribución de todos al bien común; c) la justicia, constante y firme voluntad de dar a cada uno lo que le es debido y abierta al horizonte de la solidaridad y del amor; y d) el amor fraterno, del cual brotan, se nutren y desarrollan la verdad, la libertad y la justicia. Todos ellos valores de suma importancia para la Iglesia Católica, aunque no necesariamente para otras religiones. De allí la necesidad de contextualizar el valor y la preponderancia de los valores personales frente al resto, ya sean sociales, políticos o culturales, dado que de los valores de cada persona derivarán sus decisiones, sus actuaciones y sus relaciones. (Pontificio Consejo, 2005)

LA DIRECCIÓN POR VALORES

Ahora bien ¿qué se entiende por dirección por valores? La dirección por valores es un modelo de gestión estratégica basado en desarrollo de los factores culturales de las organiza-

ciones. Esta nueva orientación se adecua a los contextos altamente dinámicos y mutables en que se desarrollan las organizaciones e intenta lograr el compromiso y la autonomía responsable de todos los individuos que las componen en la búsqueda de la efectividad.

Si bien la dirección por valores es un campo en el cual la investigación aún se encuentra en estado embrionario, existen algunas definiciones que permiten una aproximación al concepto. Por un lado, se puede definir como una filosofía de administración que concibe la gestión a partir del papel del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de los empleados centrando su atención en valores organizacionales, como vía de alcanzar los retos planteados por la necesidad de adaptarse a las exigencias de un entorno turbulento, consciente, además, de su rol social (Sarmenteros y Portuondo, 2009).

Según la perspectiva de Salvador García (2011), se puede conceptualizar la gestión por valores como la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de la visión, la misión y los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico, como ético y emocional.

Así definida, la dirección por valores se convierte en un refuerzo de coherencia entre la imagen, la estructura y la política de personal de la organización efectiva y su visión. Las tareas cotidianas quedan así enmarcadas en el esfuerzo de lograr esta visión estratégica final. De esta forma, se favorece la inclusión de principios éticos y ecológicos en la gestión estratégica y las actividades de las organizaciones. Esta filosofía parte de la premisa de que toda organización, sea pública o privada, tiene una doble misión: económica y social.

Desde su aplicación la dirección por valores consigue articular los valores, las metáforas, los conceptos y los símbolos que guían la acción de los trabajadores de todos los niveles y funciones. Promoviendo la creatividad en la resolución de problemas complejos, estimula la

profesionalidad en una organización en forma de red y alienta el compromiso, el aprendizaje continuo y la innovación en el marco de acción que caracteriza al propio ente.

Como herramienta de gestión la dirección por valores tiene tres objetivos: simplificar, organizar y comprometer. Estos tres objetivos confluyen para dar vida práctica a esta filosofía, considerándose como una forma de gestionar el cambio orientado a articular la cultura corporativa a través de un conjunto de valores y estrategias, políticas, procedimientos y presupuesto y, finalmente, dando libertad de acción respecto de estos valores definidos de forma tal que alcance el compromiso de las personas que forman parte de la organización.

DE LA DIRECCIÓN POR INSTRUCCIONES A LA DIRECCIÓN POR VALORES

Para poder realizar un análisis sobre el marco conceptual que aborda la búsqueda de la eficiencia, los autores han diferenciado tres estilos de dirección: la dirección por instrucciones, cuyo origen se remonta a los orígenes de la Administración, la dirección por objetivos, que transcurre luego los años 50 y la dirección por valores.

Las filosofías sobre dirección tienen como propósito que las organizaciones perduren en el tiempo. En el caso de las empresas, esta continuidad en el tiempo responde a su doble finalidad, es decir, que alcancen rentabilidad y beneficios económicos para los socios y generen un resultado "útil" para los *stakeholders* o grupos de interés. Es este último sentido el que se ha visto vulnerado. Es necesario considerar que las organizaciones no sólo producen beneficios monetarios, sino que también expresan su sentido en la construcción de una comunidad de hombres que busca la satisfacción de necesidades fundamentales, constituyendo así un grupo particular al servicio de la sociedad entera.

Cada una de estas formas de dirección puso énfasis sobre ciertos aspectos o variables que

consideraron críticos. La dirección por Instrucciones, por ejemplo, priorizó el establecimiento y diseño de rutinas y métodos de trabajo y la administración por objetivos, definiendo un resultado deseado y orientando los recursos para el cumplimiento de dicho propósito. En cambio, la dirección por valores se ha forjado en la búsqueda de inspirar, dando un sentido a su trabajo, a los miembros de la organización y a los externos. De esta forma, logró imponerse frente a los otros dos estilos de dirección que no lograron adecuarse a los cambios de la realidad contemporánea.

A continuación se presentarán las características de cada estilo, analizando su utilidad y aplicación en virtud del contexto en el cual han tenido predominancia.

Dirección por instrucciones

El inicio del siglo XX encontró a la dirección por instrucciones en el centro de la escena. El enfoque mecanicista concentró su esfuerzo en establecer métodos y rutinas de trabajo, a la vez que fue definiendo procedimientos, midiendo el tiempo, dividiendo el trabajo y alcanzando la especialización en una tarea. La búsqueda de economías de escalas produjo la reducción del precio del producto y con esto la posibilidad de mejorar la rentabilidad, así como también, la posibilidad de las empresas de dar trabajo.

El trabajador cumplía un rol operacional, hacía lo que tenía que hacer, lo que otro había establecido para él. Esta forma de gestionar suponía una nula participación de las personas en la construcción de la organización. Desde esta visión consideraban al hombre como un *homo economicus*, en el cual primaba el comportamiento racional y utilitarista sobre otras posiciones.

Este sistema propició una estructura organizacional rígida y verticalista, con un estilo de gestión autoritario, con amplias jornadas de trabajo e incentivos netamente económicos. En la actualidad la dirección por instrucciones admite su aplicación, como señalan Salvador Garcia y Shimon Dolan (1997), en los siguientes casos:

- en organizaciones donde existen tareas

que se realizan en forma repetitiva y que revisten una baja complejidad.

- en situaciones en las cuales la urgencia obliga a responder de forma rápida y automática.

Dirección por objetivos

Al promediar el siglo XX hizo su aparición la dirección por objetivos. En este contexto las organizaciones se construían a partir de un propósito cierto y para cumplirlo la administración por objetivos propuso la descomposición de ese resultado esperado en objetivos específicos y su apropiación a partir de la participación activa de todo el personal. Este estilo partía de la definición de objetivos y su traducción en un plan de acción que serviría como apoyo a quienes luego deberían ejecutarlo. Presuponía, así, que todas las personas tenían metas y que éstas se encontraban alineadas entre sí.

Con el nacimiento de esta filosofía, el management se vio en la obligación de desarrollar mecanismos de control y evaluación para verificar el cumplimiento de los resultados esperados. Es justamente en este marco, donde adquirió relevancia el concepto de eficacia, es decir, la medida en que los objetivos son alcanzados.

Peter Drucker (2012), uno de los más grandes pensadores del management, fue quien promovió este modo de gestionar la organización y acuñó dicho nombre. Para Drucker es necesario tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa o indirectamente la supervivencia y la prosperidad del negocio.

El cumplimiento de un objetivo genera en una persona un éxito psicológico. Según los estudios realizados por Chris Argyris, la acción organizativa debe basarse en datos públicamente demostrables, de forma que las elecciones individuales sean libres e informadas y exista un compromiso interno en las decisiones (Dolan y García, 1997).

Se pueden diferenciar en la dirección por objetivos dos corrientes de pensamiento:

- una filosofía de dirección para convertir las necesidades de la empresa en objetivos de los individuos.
- una forma de determinación de las áreas y estándares de medida eficiente para los puestos directivos y las conversiones periódicas de los mismos en objetivos a cumplir en fechas determinadas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura.

Cualquiera sea el caso, la dirección por objetivos cosechó algunas críticas por su visión cortoplacista frente a las decisiones asumidas en el alcance de los objetivos, así como también, fue demostrando algunas debilidades en cuanto a su adaptación a los cambios vertiginosos que estaban ocurriendo, motivos por los cuales dio lugar a repensar el estilo. Allí nació la dirección por valores.

Dirección por valores

Administrar en un entorno cambiante es complejo. Aplicar a una organización rígida y burocrática, sistemas y procedimientos predefinidos, no permite contar con un margen para adaptarse a esa nueva realidad que exige flexibilidad y dinamismo en sus modos de actuación y relacionamiento con su medio (Sarmenteros y Portuondo, 2009). La dirección por valores otorga, promueve y facilita un sentido a las actividades, a las personas que trabajan y participan en las organizaciones, dando a los objetivos que se propone la organización un marco de referencia vinculado a las razones por las cuales hacen lo que hacen. Adquieren, de esta forma, cada vez más fuerza el papel del trabajo humano disciplinado y creativo y las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como partes esenciales del mismo trabajo (Juan Pablo II, 1991).

En su evolución, la dirección por valores puede ser vista a partir de una reformulación de los planteos clásicos del desarrollo organizacional (Prius, 1999). Las organizaciones están compuestas por personas que cuentan con valores propios, aspecto del cual emana que las organizaciones son comunidades de valores que deben tener principios comunes que

simolicen su cohesión (Drucker, 2012).

En este marco, las organizaciones asumen un papel relevante frente a la tarea de humanizar el trabajo dándole a la persona la posibilidad de poder desarrollar su potencial, integrarse socialmente, alcanzar un reconocimiento y poder desarrollarse profesional y personalmente. Las nuevas tendencias del liderazgo muestra al líder como aquella persona que transforma la organización, redescubriendo el potencial de cada una de las personas que debe dirigir. De esta forma, como señala Salvador García, la dirección por valores no anula a la dirección por objetivos, ni a la dirección por instrucciones, sino que les confiere un mayor sentido siempre y cuando no se planteen de forma hegemónica, desproporcionada, hipercontroladora y encorsetadora de la acción (García, 2011).

TIPO DE VALORES

Para gestionar los valores es preciso conocerlos y organizarlos. Con tal fin, se presentan a continuación diversas clasificaciones de los valores conforme a los criterios utilizados por los autores que tratan esta temática.

Salvador García (2011), los divide en tres clases:

1. Los valores económico-pragmáticos, de control o *práxicos*, por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados, entre los cuales se pueden citar, entre otros, la eficiencia y la calidad.
2. Los valores emocionales, de desarrollo, *poiéticos*, creativos o generativos, entre los cuales estarían la imaginación o la calidez, abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática *eficientista*.
3. Los valores éticos como la generosidad, el respeto y la honestidad, integrados con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría,

y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso llegando a considerarlos como el eje central en torno al cual deben girar tanto las conductas de control como de desarrollo.

Por su parte Adolfo Álvarez Blanco (2009), los clasifica en:

1. Valores finales: considera que son aquellos hacia donde se dirige la institución en el largo plazo. Se enfocan en la razón de ser. Por ejemplo, ¿se dirige hacia la formación de capitales o hacia la satisfacción de su población?
2. Valores operativos: son los medios tácticos para alcanzar la visión y la misión. Se centran en las conductas cotidianas como la confianza mutua, la satisfacción, el trabajo en equipo, la honestidad, el coraje y la adaptabilidad a los cambios.
3. Valores económicos: como la rentabilidad, la eficiencia y la efectividad.
4. Valores sociales: como los principios éticos, morales, patrióticos, ecológicos, la justicia social, la solidaridad y la paz, entre otros.

Carlos Díaz Llorca (2006) clasifica los valores considerando el tiempo en que operan:

1. Valores estratégicos: serían aquellos que se alcanzan en el mediano o en el largo plazo, como la identidad, la misión y la visión. La identidad muestra la historia o trayectoria de la organización, es decir, describe cómo es la organización o cuáles son los elementos que la han caracterizado en el tiempo. La misión presenta la razón de ser o existir y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que se presta. Por último, la visión manifiesta hacia dónde se va o qué se quiere llegar a ser.
2. Los valores tácticos: son aquellos que se trabajan cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce es-

tratégico para alcanzar la misión y la visión.

FASES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Según Drucker (2012), el management se hace, se ejerce y se practica. Una de las dificultades más importantes suele ser pasar del mundo de las ideas a la acción. La puesta en marcha de la dirección por valores debe realizarse a partir de un conjunto de etapas que permitan su concreción práctica. A continuación, se presentarán las etapas propuestas por dos de los autores más relevantes de esta filosofía:

Desde la perspectiva de Ken Blanchard y Michel O'Connor (1997) la aplicación de la administración por valores se debe llevar adelante en tres fases: la primera, de orden conceptual, en la cual la organización define los valores; la segunda implica comunicar, el resultado de la primera etapa a las partes involucradas; y, finalmente, la tercera fase hace referencia a traducir esos valores en estrategias, actividades y tareas concretas de forma de mantener la coherencia.

Fase I Aclarar la misión y los valores

Esta primera etapa es clave para el proceso e implica la aprobación de los propietarios o la junta directiva, así como también la participación del gerente y del equipo administrativo respecto a la formulación de los valores que deberían orientar a la empresa. Sobre la base de los diferentes aportes se podrá reformular la misión, si es necesario. A su vez, esta información se transmite a los empleados para evaluar si realmente se ven reflejados con dichos valores enunciados en la misión, así como también si consideran que sirven de guía para el desarrollo de la empresa. Para finalizar la verificación se realizará una comprobación con los clientes y otros grupos de interés. De esta manera, se logrará aclarar la misión y los valores, base de la gestión, y pilar para el futuro trabajo de la empresa.

Fase II Comunicación

Esta etapa tiene como objetivo la comunicación de la misión y los valores intentando lograr que los mismos orienten la conducta y práctica diaria del trabajo a través de la búsqueda del compromiso de todos, y su implementación en la práctica real del negocio y el trabajo de los empleados. En esta fase se intentará lograr la conexión entre lo plasmado por escrito y la acción propiamente dicha.

Fase III Alinear

La última fase del proceso tiene carácter permanente. Se buscará alinear los valores con las prácticas diarias, es decir, con las prácticas individuales, aquellas referidas a la autogestión, el desarrollo, el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

En esta etapa se intentará alinear los valores con las prácticas de trabajo en los equipos, buscando una participación efectiva de los miembros y un alto desempeño del grupo. De la misma manera, se ajustarán las prácticas organizacionales, la administración, el desarrollo estratégico, los sistemas y procesos organizacionales, la administración de recursos y las prácticas de recompensas y de reconocimientos.

El objetivo será lograr un plan de mejoramiento continuo, con una efectiva retroalimentación a través del conjunto del proceso y entre cada una de sus fases. Será necesario contar con la intervención de un mediador imparcial que contribuya a solucionar los posibles ajustes y las dificultades derivados de la interacción humana y del propio desarrollo del trabajo.

Desde otra perspectiva, Salvador García y Simón Dolan (1997) plantean la implementación de una dirección por valores que en la práctica garantice una legitimación del proceso. Desde esta óptica, proponen definir de forma consensuada los valores finales que guiarán el accionar de la empresa, y que manifestados en su misión y su visión puedan generar un alto valor motivacional.

Para estos autores el modelo comprendería cinco fases.

Fase Cero - Cimentando las condiciones para el cambio

En primera instancia es importante no sólo tomar la decisión de trabajar bajo una gestión por valores, sino que ésta, además, se debe legitimar. Puede ser necesario realizar una auditoría que podría utilizarse como herramienta para relevar los valores de las principales partes involucradas.

Fase I – Depurando los valores esenciales

Como segundo paso se presentarán tres actividades básicas y secuenciales.

1. La visualización de los valores finales que se incorporarán a la misión y visión de la empresa.
2. El análisis F.O.D.A sobre el conjunto de valores y su valoración en el entorno.
3. El logro de consenso en torno al lineamiento de los nuevos valores.

Estas actividades deberán intentar considerarse a la mayoría de las partes involucradas. Se deberá realizar una criba de los valores a través de un modelo triaxial basado en tres ejes de valores correspondientes a tres dimensiones -ética, económica y emocional- de acuerdo con la clasificación de valores propuesta por García y Dolan (1997) - *Ethos, Praxis y Poiesis*-. De estas categorías se deberá seleccionar un valor que se definirá y comunicará, y será clave para lograr el éxito de este tipo de gestión.

Fase II - Traducción de los cambios

En esta etapa se deberán definir las líneas de acción, de traducir los cambios producidos en las actitudes, los procesos y las tareas realizadas. Es la fase a ejecutar por los equipos de trabajo.

Fase III – Políticas de recursos humanos basadas en valores

Durante esta fase se deberá realizar un replanteamiento de las estructuras organizativas, los procesos de trabajo y las políticas de gestión de personal, de capacitación, de promoción y de incentivos, entre otras, sobre la

base de los valores explícitos compartidos en la empresa.

Fase IV- Supervisión de valores por auditorías culturales

El proceso necesita un monitoreo periódico para evaluar la coherencia entre la acción y lo que se dice en relación a los valores de la empresa en todos los ámbitos. Es necesaria esta fase de evaluación a efectos de lograr el compromiso de todos para supervisar el progreso y garantizar su concreción.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN

La dirección por valores sólo podrá ser aplicada en la medida que su puesta en marcha contribuya a que las organizaciones puedan cumplir con su finalidad. Es menester aclarar que la finalidad de una empresa no es meramente alcanzar el mayor lucro posible, sino que éstas cumplen un fin social vinculado a acercar los productos a los clientes, a fomentar la cultura del deporte, a educar, a potenciar las cualidades de las personas, entre otros, a los cuales responden con su misión.

Teniendo en consideración este carácter, es posible presentar un conjunto de ventajas y desventajas que tiene la adopción de la gestión por valores para una organización.

Ventajas

Como se ha mencionado a lo largo del texto la gestión por valores deviene de la necesidad de modificar los hábitos en un contexto eminentemente cambiante que exige una nueva forma de gestionar que propulse a las organizaciones frente a esos cambios. Y es esencialmente allí donde emergen las ventajas más importantes de esta nueva visión.

Partiendo de la premisa de que las organizaciones requieren de un alto grado de flexibilidad frente al nuevo contexto, la aplicación de la gestión por valores es ideal dado que brinda cierta libertad de acción para la toma de decisiones. En estos procesos, esta filosofía en-

marca con valores los límites de las decisiones que deben ser tomadas y orienta al personal para la elección entre diferentes alternativas. Los valores se convierten en los lineamientos fundamentales de toda acción permitiendo la solución de los problemas de forma rápida y efectiva. Dotando de dinamismo a los diferentes procesos. Funcionan como un sistema de operación y de orientación que indica la forma adecuada para solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe asignar a cada una (Durán, 2008).

La dirección por valores aumenta la eficiencia a través del aumento de la confianza y la reducción de la burocracia (García, 2011) disparando, en este contexto flexible, una libertad de acción que promueve el proceso de creación. En tal sentido, la dirección por valores se convierte en un impulsor de la creatividad, en tanto que motiva al personal para la liberación de su propio talento en la toma de decisiones, la implementación y el momento concreto del trabajo operativo cotidiano donde la libertad responsable en los procesos organizativos se impone como eje preponderante.

Esto promueve fundamentalmente, la participación activa de cada uno de los miembros de la organización, quienes guiados por los valores organizacionales actúan en consecuencia, contribuyendo a los objetivos comunes y construyendo la misma esencia de la cultura organizacional. Sin embargo, esta participación no fluye por sí sola, sino que requiere de un liderazgo que la sostenga. En tal sentido, otra ventaja es el desarrollo de una cadena de liderazgo que sea confiable y esté comprometida con la filosofía de la organización, que entienda la necesidad de predicar los valores organizacionales a través del ejemplo y que escuche motivando la participación activa. El modelo de liderazgo a implementar funciona como una fuerza centrífuga y de cohesión de los objetivos personales hacia los de la organización.

Así, se acaba por configurar un clima organizacional basado en la unidad donde los enlaces internos generan una sinergia que de otra manera sería mucho más compleja de lograr. La interacción dinámica de los actores dentro de la organización abre el camino hacia el tra-

bajo sobre reglas consensuadas, aspecto que mejora el ambiente laboral.

El consenso y la cohesión entre todos los participantes de la organización lleva a otro beneficio que deviene de la dirección por valores: el equilibrio entre la vida y el trabajo. El enfoque deliberado sobre las personas que exige esta filosofía en busca de la congruencia entre los valores organizacionales y personales contribuye al pensamiento integral de todos y cada uno de sus miembros. Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que ubica a la persona en el centro del pensamiento administrativo (Cañedo y Guerrero, 2008).

Ello impacta directamente en la imagen interna sobre la unidad, y promueve la creación de una identidad propia que unifica todas las visiones y las hace parte de la misión. Esta imagen luego se refleja externamente y promueve la motivación dentro y fuera de una empresa. La exigencia de líderes comprometidos y formados dota directamente a la dirección de mayor credibilidad e impacta a nivel externo. De esta manera, se construye una unidad diferenciada y atractiva en el mercado.

Quizá una de las razones por las que los equipos directivos están tan involucrados en la creación y definición de los valores puede ser que los objetivos relacionados con los valores son la respuesta a las necesidades de los clientes, la competitividad y la productividad (Pin, López y Espinosa, 2005).

Una gestión basada en los valores dota de coherencia a las acciones de responsabilidad social empresaria, otorgando a la empresa un marco de acción. El aumento del manejo ético en todos los niveles de la organización contribuye a disminuir las pérdidas, los hechos deshonestos, los robos y los fraudes (Sánchez, 2013). Enmarcar con valores serios y claramente definidos da lugar a un desarrollo organizacional en todas las esferas de la gestión.

El desarrollo de una visión compartida de largo plazo se convierte, de esta manera, en la síntesis de la gestión por valores. La mejora continua como eje para fomentar la unidad

interna logra potenciar todas las ventajas que devienen de esta filosofía que tiene como centro a la persona.

Desventajas

Más allá de los beneficios mencionados anteriormente, también es posible identificar limitaciones. Una de las principales dificultades para aplicar la gestión por valores está dada por la necesidad de desarrollar competencias en los directivos de la organización. La exigencia del compromiso por parte de quienes deben comunicar y gestionar la congruencia a través del ejemplo se encuentra con la limitación dada por la existencia de grupos directivos que no tienen las competencias y la capacidad para coordinar equipos inteligentes, promover la participación y orientarlos sobre la base de las premisas organizacionales.

Otra limitación asociada a este contexto es la resistencia al cambio organizacional. La falta de una mentalidad abierta al cambio que promueva la flexibilidad, junto a la inseguridad y el temor hacia lo nuevo obstaculizan este tipo de gestión. Debe tenerse en cuenta que la dirección por valores necesita gestionar con cuidado la forma en que se comunican los valores. Se debe evitar su formalización. La dirección por valores necesita que se manifieste la personalidad del sujeto, de otra forma éste actuaría sólo en función del control que se ejerce sobre él, y de acuerdo con el paradigma de la dirección por instrucciones.

Los entornos organizaciones actuales entienden que se requiere implementar un cambio, pero aún queda mucho camino por recorrer hasta lograr un modelo de gestión que esté centrado en las personas. La mentalidad empresarial actual es fundamentalmente económica y determina costos y beneficios en términos meramente monetarios. Si bien, indirectamente la dirección por valores impacta en la rentabilidad, a priori, la visualización de esta situación no es tangible y, por ende, obstaculiza la decisión de su implementación.

La falta de capacitación también es una limitante para el desarrollo de competencias que requiere este tipo de gestión. Los valores

orientan, pero no otorgan conocimiento para la toma de decisiones en tanto al análisis de distintas alternativas posibles o la presentación de situaciones en las cuales los valores no responden al problema presentado. Si bien hay muchas empresas dispuestas a implementar estos cambios que requerirían de colaboración profesional para esta tarea, aún no existen consultores especializados en la dirección por valores.

Por último, pueden presentarse limitaciones relativas a la falta de congruencia entre los valores empresariales y personales. La coordinación de cada perspectiva para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y de las personas vinculadas a ellas, no es una tarea fácil sino que requiere de un arduo trabajo de integración y diálogo. Queda mucho por hacer hasta que se pueda lograr la participación activa y efectiva de todos los miembros de la organización. Sin embargo, estas limitaciones son superables en tanto pueda lograrse la comprensión de la utilidad de la aplicación de la dirección por valores.

UTILIDAD

Aunque la utilidad de la administración por valores como herramienta para ejercer el liderazgo puede justificarse por múltiples motivos, principalmente posee una triple finalidad (Euskadito, 2008), explicada reiteradamente en este artículo: simplificar, organizar y comprometer.

Así como cada persona tiene valores y los hace universales, las organizaciones establecen criterios con los cuales proyectarán sentido a la forma de trabajar e identificarse con su entorno. Por lo tanto, esta herramienta ofrece los conceptos necesarios para consolidar una cultura organizacional con la cual puedan sentirse identificados no sólo los trabajadores, sino también todos aquellos individuos que se relacionen con la empresa, alcanzando así el éxito organizacional. Dado lo anterior, los colaboradores se comprometen y actúan de manera coherente y coordinada.

Si es empleada correctamente, la dirección

por valores traerá como consecuencia resultados efectivos, tales como:

- La participación de todos los miembros de la organización.
- Un mejor trabajo en equipo, por estar integrados y orientados al cumplimiento de compromisos.
- Un mayor autocontrol de la escala de valores tanto del individuo como la empresa.
- Mayor motivación para que los empleados se orienten a resultados efectivos.
- Colaboradores capacitados e identificados con la imagen y filosofía de la empresa.
- Mayor cohesión interna y compromiso.
- Mejor imagen externa, debido a las relaciones basadas en la confianza en el largo plazo.
- Mejor transición entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar y de progresar.
- Ética en todos los niveles de la empresa, disminuyendo las pérdidas, los hechos deshonestos, los robos y los fraudes.
- Mayores facilidades para la selección de personal.
- Desarrollo de una cadena de liderazgo que sea confiable y esté comprometida con la filosofía de la empresa.

De esta forma, la empresa logrará cumplir con las expectativas de todos los agentes involucrados y así beneficiará a (Chávez, 2008):

- A los clientes, que podrán recibir un buen servicio y satisfacción de sus necesidades.
- A los empleados, que se sentirán involucrados y comprometidos con su fuente de trabajo, por tener un ambiente laboral que inspira confianza, seguridad

y buena proyección en el logro de sus expectativas.

- A los propietarios, que lograrán que su negocio sea rentable.
- A otros grupos relacionados con la empresa, que al interactuar con la misma, podrían cumplir sus propósitos particulares.

A través de la confianza, la responsabilidad y el compromiso esta herramienta busca mejorar el trabajo diario de los miembros de la empresa y de los agentes externos, dado que las organizaciones son sistemas esencialmente abiertos.

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones se gobiernan a través de un conjunto de principios que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. En ocasiones estos valores son explícitamente declarados, en otras están implícitos en el clima organizacional. Por otra parte, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se aplican en las organizaciones (García, 2012). De ahí, se vuelve relevante la coherencia, palabra clave para la dirección por valores. La correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace es la premisa fundamental para lograr definir valores alineados que permitan que la empresa alcance su misión (García, 2003).

El centro de la filosofía de la dirección por valores yace en estos principios adoptados por las empresas y bajo su aplicación práctica se pretende que las personas de todos los niveles de la organización los vivan y compartan. Varios autores coinciden en que durante la implementación de un modelo de dirección basado en valores pueden suscitarse algunos problemas en la convivencia, por ello, es determinante en la fase de alineación, el acompañamiento para estudiar cada problema desde su origen y determinar por qué sucede y cómo puede llegar a corregirse.

El proceso de asimilación de valores requiere del monitoreo constante y de la evaluación no sólo de los logros y avances de la asimilación de los valores por parte de las personas, sino también de las desviaciones o causas que impiden su gestión y asimilación por parte del personal. De lo contrario, se podría incrementar la brecha entre los valores declarados y los realmente practicados en la organización.

La existencia de valores compartidos como fin último no implica solamente coincidir sobre la misión organizacional, sino que ésta debe contribuir incesantemente a que la persona como substancia individual de naturaleza racional logre aquello para lo que está llamado a ser. (Boecio, 1343)

El interrogante sobre cómo se puede lograr una equivalencia entre los valores organizacionales declarados y los practicados, trasciende a la organización como estructura dado que para que exista coherencia, estos valores deben ser significativos para los individuos y responder no sólo a los intereses de la empresa sino también a los propios de la naturaleza humana.

El gran desafío de la gestión por valores es, entonces, la motivación inteligente, entendida como aquella que es capaz de valorar al sujeto y motivarlo a partir de sus propios intereses. Parte del sujeto, no del objeto, y por eso exige un mayor esfuerzo por parte de la organización, puesto que implica un conocimiento profundo de sus miembros a efectos de poder mostrar que esos valores y creencias que ellos tienen se alinean con los fines de la empresa. Por esta razón, el éxito en la aplicación de la dirección por valores estará dado en gran medida por lograr encontrar aquellos valores que aporten a las personas un sentido con el cual coincidan.

La dirección por valores pretende ser, de esta manera, una concepción superadora de los modelos tradicionales de administración, más apta para las organizaciones de la sociedad actual que están sujetas a cambios vertiginosos y profundos que exigen considerar la humanización de las relaciones entre los miembros de las organizaciones y las consecuencias de su interacción.

Los autores proponen un modo de gestionar basado fundamentalmente en el valor humano, con la confianza como eje para la generación de compromiso y participación. La coherencia entre la misión, la visión y las acciones de los participantes constituye el elemento central para que el modelo funcione.

Es de esperar que una organización en la cual los valores no son sólo un concepto abstracto, sino que responden a una filosofía que, arraigada en los niveles estratégicos y comunicada al resto de la organización, genere en cada uno de los participantes el deseo y el orgullo de pertenecer a ella por encima de cualquier utilitarismo. Personas consustanciadas con la organización, que desarrollan un sentido de pertenencia y que cultivan valores comunes, podrán hacer un mejor aporte, desde su lugar, a los objetivos delineados por las organizaciones de este mundo globalizado y cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Blanco, A. (2009). *La dirección por valores*. Disponible en Web: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion_por_valores.pdf. (Acceso 10/07/2015)
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. San Francisco, Estados Unidos: Grupo Editorial Norma.
- Boecio. (ML, LXIV, 1343). *Liber de persona et duabus naturis*.
- Cañedo Andalia, R. & Guerrero Pupo, J. C. (2008). *Dirección por valores: una gestión con la persona como centro*. Disponible en Web: <http://scielo.sld.cu/scielo>. (Acceso 10/07/2015)
- Chávez Hernández, N. (2008). *degerencia.com*. Disponible en Web: http://www.degerencia.com/articulo/la_administracion_por_valores_una_alternativa/ (Acceso 10/07/2015)
- Díaz Llorca, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana, Cuba: Serie Gerencial. Edi-

- ciones Balcón.
- Dolan, S. L. & García, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2012). *La Gerencia de Empresas*. DEBOLSILLO.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración*. México: Oxford University Press.
- Durán, M. M. (2008). La administración por valores. Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26 (2), 355-375.
- Euskadito Elkartea, L. T. (2008). *Agrupación de Sociedades Laborales Euskadi*. Disponible en Web: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos>. (Acceso 10/07/2015)
- García, S. (2011). *Liderazgo y valores. Dirección por valores*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- García, S. (2012). *¿Qué es la dirección por valores?* Disponible en Web: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/03/que-es-la-direccion-por-valores>. (Acceso 10/07/2015)
- García, S. & Dolan, S. (2003). *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Juan Pablo II. (1991). *Enc. Centesimus annus*. Disponible en: http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Pin, J. R., López, L. & Espinosa, J. (2005). *Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas: un sondeo empírico*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Pontificio Consejo. (2005). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia a Juan Pablo II. Maestro de la doctrina social, testigo evangélico de justicia y paz*. Disponible en: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dot-soc_sp.html
- Prius, A. (1999). *Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: la dirección por valores*. Disponible en Web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=565150> (Acceso 10/07/2015)
- Raths, L., Harmin, M. & Simon, S. (1978). *Values and teaching: Working with values in the classroom* (2nd ed.). Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Sánchez Diez, A. F. (2013). *Administración por valores como modelo de implementación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.
- Sarmenteros Bon, I. & Portuondo Vélez, A. L. (2009). Consideraciones sobre la aplicación de la dirección por valores. *Harvard Deusto Business Review*, 179, 58-64.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a06>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



