

Valores compartidos: herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica empresarial*

Blanca Rojas de Uzcátegui

Universidad de Falcón (UDEFA)

Resumen

La Dirección por valores, como herramienta gerencial, ha venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración. El presente estudio tiene como objetivo explicar desde una base conceptual el papel que posee la dirección por valores compartidos en la implementación de la dirección estratégica empresarial. Para alcanzar el objetivo se realizó un análisis documental de las diferentes concepciones de valores compartidos, sistema de valores, secuencias entre creencias y resultados para lograr un cambio organizacional, niveles constituyentes de la cultura organizacional así como el método para diseñar los valores compartidos como herramienta estratégica de dirección. Se concluyó que es necesario tener presente los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr el proceso de implementación de los cambios, para fortalecer la actitud estratégica y crear el pensamiento estratégico, tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes la ejecutan, cualquiera sea el área en donde se aplique: contextos educativos, empresas, organizaciones entes gubernamentales o sociales. En fin sólo trabajando con rigor científico, con las posibilidades, expectativas, recursos y esfuerzos con valores compartidos es posible el logro de los propósitos planificados.

Palabras clave: Valores compartidos, dirección estratégica, planificación estratégica, cambio organizacional.

* Este artículo es uno de los productos del Seminario doctoral: Valores, ética y desarrollo gerencial: La gerencia y el diseño de estrategias. Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional. Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.

Value Shared: Tool To Legitimate the Implementation of the Managerial Strategic Direction

Abstract

The Direction for values, as managerial tool, they have come occupying a more and more outstanding place in the theories and practical of the administration. Considering the above-mentioned, the present study has as objective to explain from a conceptual base the paper that it poses the address for securities shared in the implementation of the managerial strategic address. To reach the objective it was carried out a documental analysis of the different conceptions of shared securities, system of securities, sequences between beliefs and results to achieve an organizational change, even constituent of the organizational culture as well as the method to design the shared securities as strategic tool of address. It was concluded that it is necessary to have present the shared securities as strategic tool to achieve the process of implementation of the changes, to strengthen the strategic attitude and to create the strategic thought, so much of those responsible for the taking of decisions like of who execute it, anyone is the area where is applied: educational contexts, companies, government or social organizations. In short only working with scientific rigor, with the possibilities, expectations, resources and efforts with shared securities are possible the achievement of the planned purposes.

Key words: Value shared, strategic address, strategic gliding, organization change.

Introducción

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata es de buscar "compartir" con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados, es decir: eficiencia, eficacia y efectividad.

El tema de los valores se ha colocado en los últimos años en el centro del debate del pensamiento social y a partir de su análisis han surgido muchas interrogantes, algunas sin respuesta, pero hay un aspecto que queda claro; según señala Leavitt (2002), los valores se desarrollan en condiciones muy complejas, son necesarios para producir cambios a favor del progreso y son posibles porque muchos creen en ellos.

Van Der Ever (2006), señala que en la actualidad, con el auge de la Revolución Científico Técnica este tema es de consulta obligada, ya que el tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desem-

peño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Según Martín (2002), los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brindan las bases para una dirección que motive a todos.

De lo anterior, se puede inferir que, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones estratégicas, ya que permiten conocer y atender la jerarquía de los valores pudiendo detectar los conflictos y solucionarlos.

Entre las razones que justifican su importancia, se puede mencionar su valor trascendental para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para lograr éxito en las mismas, porque indican cómo se debe actuar para preservar la identidad corporativa y establecer las prioridades claves para el bien colectivo.

En consecuencia, el siguiente estudio tiene por objeto realizar una reflexión teórica sobre el papel que posee la di-

rección por valores compartidos, como una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional a fin de lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia.

Para alcanzar el objetivo de la investigación se utilizó el método de razonamiento lógico, basado en el análisis de contenido para indagar sobre el tratamiento teórico de las variables estrategias gerenciales y valores compartidos.

Dirección por Valores Compartidos

En el plano estratégico, los valores compartidos, según Colina (2007), son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar la conducta de sus miembros, sirviendo como mecanismo de autocontrol. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización, más consolidados serán los valores compartidos.

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo; suelen dar forma a la conducta de la organización en general y con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar del cambio en sus miembros.

Keith (2005) afirma que en términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio en la cultura de la organización. Además, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

Es por ello que la internalización de los valores organizacionales, implica una identificación del individuo con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo propuesto por la organización como beneficioso, correcto o deseable.

Berger (2003), señala que al proactivarse un valor se crean condiciones, que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores ofertados y propuestos por la organización. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

De lo anteriormente señalado por los distintos autores, se puede discernir lo siguiente: una verdadera cultura orga-

nizacional, debe contar con una alta gerencia, dispuesta a desarrollar una filosofía global capaz de guiar la actuación de cada uno de los miembros de la organización de forma tal que los valores representen pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conformando la toma de decisiones de la organización.

Por otra parte, la proactivación, conformaría la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización. Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen.

Al respecto Tyson y Jackson (2006), consideran importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya experiencias previas, educación y antecedentes, así como, las consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por lo tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crearlos, a través de la generación del conocimiento y la cultura de las personas, siendo ésta la vía para una dirección por valores.

Rokeach, (2001:63), señala que "al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental". Estos últimos, son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir los fines de la organización o los valores existenciales. De esta forma los "Valores Compartidos" son aquellos pocos valores que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías.

Quigley (2000), plantea que la misión de una organización debe ser consistente con los valores compartidos y éstos se anteponen a ella. Lo ideal será entonces, dar a conocer explícitamente a todos los miembros de la organización los valores compartidos en el momento de la creación de la empresa.

De lo antes expuesto se puede inferir lo siguiente: los "Valores Compartidos" no sólo le dan sentido a la acción, además, otorgan a cada organización una fuerza única y particular de carácter e identidad, con sentido de perti-

nencia la cual caracteriza las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada empresa a fin de lograr sus metas propuestas. Además, son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

Sistema de Valores

La existencia de un sistema de valores en las organizaciones conformadas por individuos, quienes a su vez tienen sus propios sistemas de valores personales, permite afirmar que los esfuerzos organizacionales de desarrollo de recursos humanos pueden diseñarse con orientaciones hacia los valores considerados como formadores de su cultura.

Los seres humanos viven en grupos que concertan su comportamiento a través de reglas sociales, leyes y costumbres, las cuales se constituyen en la esencia de los valores morales de una sociedad. Los valores se obtienen del diario convivir con las personas, por lo tanto, los valores se adquieren socialmente y es aplicable en el ambiente de las organizaciones, donde las personas interactúan y se relacionan. La existencia de sistemas de valores personales, asegura también la existencia de sistemas de valores grupales, los cuales encuentran su expresión en las diferentes culturas existentes en la sociedad.

Un sistema de valores, es por tanto, un conjunto de valores que han sido ordenados y jerarquizados para servir de guías o criterios a los individuos y a los grupos de personas conformantes de una sociedad, o pobladores de una región geográfica, quienes hablan el mismo idioma, o ejercen la misma ocupación, para analizar y juzgar los comportamientos propios y el de los miembros restantes, los cuales deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

En gran medida el funcionamiento de la organización está determinado por los valores que posee, los cuales deben funcionar como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada cómo solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una.

Secuencia Entre Creencias y Resultados Para Lograr un Cambio Organizacional

Según Robbins (2004) existen tres términos propios de la psicología social que se encuentran estrechamente relacionados con los valores, ellos son: las creencias, las normas y las actitudes.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa, es necesario transitar desde las creencias en las conductas, pasando por los valores, teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. (Robbins et al, 2004).

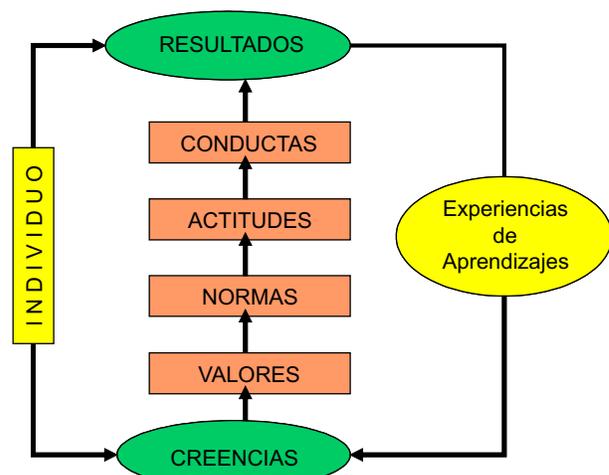
Creencia, es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje; sirven para expresarnos la realidad y son precedentes a la configuración de los valores.

La relación existente entre creencias y valores es fuertemente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

Sin embargo, las creencias no son ajenas a los resultados como tampoco están ajenos los resultados a las creencias. Es importante señalar que las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados y para ello es inevitable pasar por las diferentes categorías que son: los valores, las normas, las actitudes y conductas como se presentan en la Fig. 1.

Normas, son reglas de conductas consensuadas, entre tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas. Asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

Como lo plantea Shein (2003), la teoría de la norma emergente plantea que en situaciones de confusión, nove-



Fuente: Elaboración propia (2007).

Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados.

dad y ambigüedad (como en las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permite estructurar y comprender la situación, así como interactuar más con los demás y a dejarse influir por lo que hacen y dicen, aumentando su sugestionabilidad. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

Actitudes, son la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo se siente con respecto a algo o a alguien y predice la tendencia a actuar de una manera determinada.

Por lo anteriormente planteado se observa, como el reflejo de las actitudes caracterizan las distintas organizaciones y empresas, es decir, las actitudes están precedidas por las normas, estando fuertemente presente en cada una de ellas, pero no así los valores, los cuales no son aparentemente parte de la cultura organizacional, ya que no se encuentran definidos; reflejan cómo es el sentir con respecto a algo o alguien y predicen una tendencia a actuar de una determinada manera, por ello, para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, es necesario modificar los valores y creencias precedentes, no sólo las normas.

Según Koontz (2004), debe tenerse en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, porque los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas, es decir, "Se sigue haciendo lo cotidiano con una nueva tecnología". Esta actitud se le denomina disonancia cognitiva.

En toda organización donde se implemente la dirección estratégica, si no se logra estabilizar la cultura, lo cual significa la existencia de una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes, con los valores instrumentales necesarios, el cambio perseguido con dicha implementación no tendrá los resultados esperados.

Niveles Constituyentes de la Cultura Organizacional

Schein E (2006), plantea que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales.

- **"El nivel Nuclear o Implícito"**

Es el nivel de lo que se piensa en la empresa. Este se encuentra implícito y está constituido por las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo los valores esenciales de los mismos, definiendo estos últimos como los valores primarios de la cultura predominante.

- **"El nivel Observable o Explícito"**

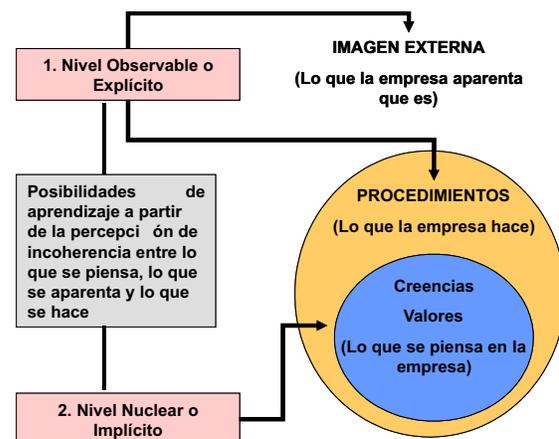
Este se subdivide en dos más:

- **Procedimientos:** Lo que la empresa hace. Está constituido por los procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización.

- **Imagen Externa:** Lo que la empresa aparenta que es. Imagen externa en general (logotipo, edificios, ubicación).

En la Fig. 2 se observa la representación gráfica de lo antes expuesto.

Si se asume el criterio del autor antes mencionado, entonces se hace evidente que se debe mantener equilibrio en las organizaciones con el propósito de lograr los valores finales de la misma con un máximo de efectividad y un mínimo de resistencia ante los cambios, al tiempo que todos los integrantes se sientan personal y profesionalmente realizados con las actividades que desarrollan día tras día en las empresas, es decir, hacer coincidir las aspiraciones e intereses personales de los miembros de la organización con las metas, misión y visión de la misma.



Fuente: Schein, E. (2006).

Figura 2. Niveles constituyentes de la cultura de una empresa.

Diseño de Valores Compartidos Como Herramienta Estratégica de Dirección

García y Dolan (2005:75), señalan: "para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección se deben seguir los siguientes pasos".

a) Realizar diagnóstico de las creencias básicas de la organización. Para lo cual se emplean encuestas, cuestionarios, la observación, entre otros. Una vez obtenida la información se procede a listar los valores existentes en la empresa. En este paso también se analiza el nivel de influencia que puede estar ejerciendo la situación del macro y microentorno, enfrentada por la organización y si las creencias y valores son compatibles con la situación futura, así como los elementos definidos en el aprendizaje organizacional; éste análisis se realiza con el objetivo de lograr cohesión e integración de todo el proceso de dirección estratégica y preparar las fuerzas para el cambio.

b) Definir la escala de valores y creencias básicas necesarias, para lograr la implementación de la dirección estratégica y el pensamiento estratégico en las empresas de seguridad y protección, teniendo en cuenta la situación operativa que enfrenta cada una y establecer el Plan de Acción Global (GAP) entre la escala de valores reales que posee la empresa y los que necesita para lograr la efectividad requerida.

c) Definir los valores instrumentales para conseguir los valores compartidos necesarios definidos, para que toda la organización esté preparada para enfrentar y atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y aprovechar las fortalezas, es necesario prepararla para ello, lo cual se logra a través de los valores instrumentales. Con este paso se pretende garantizar el carácter proactivo de la dirección estratégica.

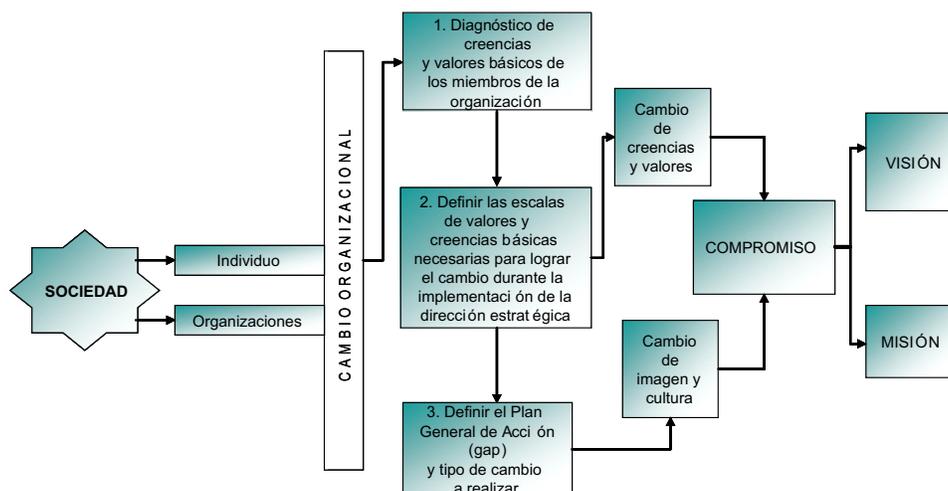
d) Por último, establecer el tipo de cambio necesario que puede ser: cambio de creencias y valores y cambios de imagen y cultura.

Cambio Organizacional Propuesto

Con éste trabajo de investigación se propone un modelo de dirección estratégica empresarial, en donde la organización asuma el compromiso de ejercer su función de dirección, a través de la implementación de un plan estratégico, que alinee los valores compartidos de las personas con la misión y visión de la organización.

El modelo se sustenta en las Teorías de la Organización siendo el punto de partida del modelo, la sociedad; en donde se encuentran el individuo y las organizaciones y se pretende implantar el cambio organizacional, realizando para ello un diagnóstico previo de las creencias y valores de los miembros de la empresa, así como la definición de las escalas de valores y creencias que coadyuven a lograr el cambio buscado; por último, se debe definir el plan de acción y el tipo de imagen y cultura que se desea alcanzar. Para que la implantación del modelo propuesto tenga éxito, todo lo anterior debe estar totalmente comprometido con la misión y la visión de la organización.

En la Fig. 3 se muestra el marco del modelo global, del proceso de dirección estratégica empresarial a través de los valores compartidos.



Fuente: Elaboración Propia (2007).

Figura 3. Proceso de Cambio Organizacional Propuesto.

Consideraciones Finales

Los **valores compartidos** constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican, las empresas deben contar con un **plan estratégico** en el cual se pueden encontrar frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

Dentro de las empresas el personal y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva; más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos inútiles para el desempeño corporativo; que sólo sirven para mostrarlos de vez en cuando a los empleados para hacerlos sentir mejor.

Atendiendo a la importancia y generalización del empleo de la **dirección estratégica** como una teoría novedosa y eficiente, para desarrollar la efectividad de las empresas en todo el mundo; así como a la necesidad de crear la **cultura organizacional** propia de cada organización en correspondencia con los valores finales de las mismas, es necesario tener presente los valores compartidos, con el fin de lograr el proceso de implementación de los cambios y de esta manera fortalecer la actitud en las personas y crear el pensamiento estratégico en los líderes, lo cual redundará en un adecuado funcionamiento de las empresas.

En este orden de ideas, los líderes de las empresas exitosas están conscientes de la responsabilidad de comunicarles a sus empleados las estrategias empresariales seleccionadas. Tanto las palabras como los hechos desempeñan su función: por un lado las palabras inspiran a las personas, inyectan ánimo y fuerza, y por el otro los hechos añaden credibilidad a las palabras, crean símbolos que apoyan las estrategias.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez, constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de **cambio organizacional** para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

La dirección por valores constituye un reto. El mundo organizacional vive una verdadera revolución de los valores, lo más interesante es construirlos, incorporarlos y practicarlos. Es necesario para las organizaciones tener gente con valores, a la que se les ayuda a incrementarlos, a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional, y en sus relaciones sociales.

Referencias

- BERGER, B. (2003). **La Cultura Empresarial**, Ediciones Trillas. México
- BLANCHARD, K.; (2004). **Administración por Valores**. Editorial Norma, Barcelona.
- COLINA, A. **Los Valores en enfoque gerencial** (Documento en línea) Disponible en http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mj_05.htm. (Consulta 2007, Junio 15).
- DE VRIES, R. (2005). **Vida Sustentable** (Guía para vivir con y no de...). Rayuela Taller de Ediciones. Caracas. Venezuela
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2005). **Dirección por Valores**. Editorial Mc Graw Hill, México.
- KEITH, D. (2005). **Comportamiento humano en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- KOONTZ, H (2004). **Administración, una perspectiva global**. Editorial Mc Graw Hill. México
- LEAVITT, H. (2002). **Senderos corporativos**. Como integrar visión y valores en las organizaciones. Editorial Continental S.A, Caracas.
- MARTÍN, D. (2002). **Los valores en el centro de la cultura organizacional**. Editorial Prentice-Hall, México
- QUIGLEY, J (2000). **Visión Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. Editorial Mc Graw Hill. México
- ROKEACH, M. (2001). **Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa**. Revista ESADE N° 1.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones**. Editorial Prentice Hall, México, 735 pp.
- SHEIN, E. (2003). **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall, México.
- SCHEIN, EDGAR. (2006). **Cultura Empresarial y el Liderazgo**. Editorial Prentice-Hall, México.
- TYSON, SH. Y JACKSON, T. (2006). **La esencia del Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México.
- VAN DER EVER (2006). **El Futuro de la Gerencia**. Serie Empresarial LEGIS. Caracas. Venezuela.